



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM Y SU
INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LA
CONSTRUCTORA GALILEA SAC, SUCURSAL
TRUJILLO 2015”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autoras:

Br. María Rita Flores Sánchez
Br. Nancy Janeth García Cerna

Asesor:

Ms. CPC Julio Cesar Arzani Bracamonte

Trujillo – Perú

2015

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres María Rita Flores Sánchez y Nancy Janeth García Cerna, denominada:

**“MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM Y SU INCIDENCIA EN LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCTORA GALILEA SAC,
SUCURSAL TRUJILLO, 2015”**

Ms. Julio César Arzani Bracamonte
ASESOR

Econ. María Eugenia Alfaro Sánchez
JURADO
PRESIDENTE

Dra. Julia Otilia Sagastegui Cruz
JURADO

Ing. Luigi Cabos Villa
JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por permitir que continúe con mi desarrollo profesional, y por mostrarse en
mi vida con cada bendición suya

A mis padres; por su amor y su educación, quienes han sabido formarme en
valores y moldearme como persona y profesional íntegro.

A mis profesores, Luigi Cabos, Julio Arzani, por su entrega y dedicación para mi
formación profesional.

Rita Flores Sánchez.

A Dios; por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es
posible.

A mi madre; quien con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvo
siempre a lo largo de mi vida.

Janeth García Cerna.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis, agradezco a ti Dios por bendecirnos para llegar hasta donde hemos llegado.

A la Universidad Privada del Norte por darnos la oportunidad de estudiar y ser buenos profesionales.

Del mismo modo un especial agradecimiento a nuestro asesor de tesis, Ms. Julio Arzani Bracamonte por su constante apoyo y entrega para con sus alumnas, por su rectitud en su profesión como docente, por su amistad con la cual hace que el alumno entre en confianza y pueda haber una comunicación y mejor aprendizaje, por su esfuerzo y dedicación, quien con su experiencia, su profesionalismo y su iniciativa ha logrado que nosotras podamos culminar nuestros estudios con éxito.

Finalmente a la Constructora Galilea S.A.C. por el apoyo brindado en el desarrollo de la presente tesis.

Rita Flores Sánchez y Janeth García Cerna.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Justificación Teórica:.....	3
1.3.2. Justificación Práctica:.....	3
1.3.3. Justificación Metodológica:.....	3
1.3.4. Justificación Académica:.....	3
1.4. Limitaciones.....	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Modelo de Motivación de las Expectativas de Vroom:.....	10
2.2.2. Motivación Laboral:.....	24
2.3. Definición de términos básicos.....	30
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....	32
3.1. Formulación de la hipótesis.....	32
3.2. Variables.....	32
3.3. Operacionalización de la variable.....	33
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	38
4.2. El Diseño de Investigación.....	38
4.3. Material de estudio.....	38
4.3.1. Unidad de estudio.....	38
4.3.2. Población de estudio.....	38
4.3.3. Muestra.....	39
4.4. Métodos.....	39

4.4.1.	Técnicas de recolección de datos y análisis de datos.....	39
4.4.2.	Instrumentos para analizar información.....	40
CAPÍTULO 5.	DESARROLLO	46
CAPÍTULO 6.	RESULTADO.....	47
CAPÍTULO 6.	DISCUSIÓN.....	56
CONCLUSIONES		59
RECOMENDACIONES		60
REFERENCIAS		61
ANEXOS		63

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 01: Combinación de la Expectativa, Valencia e Instrumento	23
TABLA Nº 02: Escala Valorativa para medir el nivel de Motivación Laboral.....	41
TABLA Nº 03: Escala Valorativa para medir el nivel de Valencia.....	41
TABLA Nº 04: Escala Valorativa para medir el nivel de Expectativa.....	41
TABLA Nº 05: Escala Valorativa para medir el nivel de Instrumentalidad.....	42
TABLA Nº 06: Juicio de Expertos – Ficha de Evaluación de Expertos.....	42
TABLA Nº 07: Valor alfa de cronbach general y para las dimensiones, al evaluar el instrumento “Motivación Laboral”.....	43
TABLA Nº 08: Resultados obtenidos en el Pre Test por los asesores de ventas de la constructora Galilea SAC.....	47
TABLA Nº 09: Puntaje promedios obtenidos en el Pre Test en cada una de las dimensiones de la Motivación Laboral.....	48
TABLA Nº 10: Comportamiento de los niveles de las Dimensiones de la Motivación Laboral en el Pre Test	48
TABLA Nº 11: Comparativo de los puntajes obtenidos por el Grupo de Estudios según sus dimensiones de evaluación teniendo en cuenta el Pre y Post Test	50
TABLA Nº 12: Puntajes promedios obtenidos por el grupo de estudio en el pre y post Test	51
TABLA Nº 13: Comportamiento de las dimensiones, puntaje promedio obtenido en el grupo experimental al aplicar el pre y post test.....	51
TABLA Nº 14: Puntaje promedios obtenidos por los asesores de ventas en el Pre y Post Test para el grupo experimental	53
TABLA Nº 15: Prueba de hipótesis para evaluar si el Modelo de Expectativas de Vroom Incide en la Motivación Laboral	54
TABLA Nº 16: Prueba de hipótesis para evaluar la incidencia del Modelo en las dimensiones de la valencia, expectativa e instrumentalidad	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 01: Comportamiento del puntaje promedio obtenidos en el Pre Test en cada una de las dimensiones de la Motivación Laboral	48
GRÁFICO Nº 02: Comportamiento de los niveles de las Dimensiones de la Motivación Laboral en el Pre Test	49
GRÁFICO Nº 03: Puntajes promedio obtenidos por el grupo de estudio en el Pre y Post Test	51
GRÁFICO Nº 04: Comparativo resumen en el Post Test para ambos grupos de estudio.....	52

RESUMEN

La Empresa de CONSTRUCTORA GALILEA S.A.C., es una empresa que tiene más de 30 años en Chile y el primer país donde se expandió fue Perú, en el año 2009 iniciando el primer proyecto en la ciudad de Trujillo, llamado “Sol de Las Delicias”, Se constituye legalmente febrero del 2009 conformada por un gerente general, un asesor de ventas, un jefe de servicios y un jefe de ventas, iniciándose la pre-venta del Proyecto Sol de las Delicias en 2010. La confianza del cliente con nosotros y su preferencia por nuestro producto fue lo que hizo que la empresa vaya ganando mercado, convirtiéndose actualmente en una empresa sólida y en expansión, con sucursales en Chiclayo, Piura, Trujillo y Chimbote, teniendo la sede principal en Lima, con domicilio fiscal en Av. Primavera 1796, Santiago de Surco, Lima.

Son más de 5 años a través de las cuales se han entregado más de 1000 viviendas a clientes de las ciudades de Piura, Chiclayo y Trujillo en 4 proyectos, 2 de los cuales han sido exitosamente culminados.

La propuesta de vivienda es lo que marca diferenciación con otros proyectos, viviendas con techo a dos aguas, de tipo pareada, casas unidas una de la otra en fila mediante una pared medianera que dan una visión estética al proyecto, encontrando el cliente una propuesta atractiva donde vivir.

Actualmente la empresa Constructora Galilea S.A.C, no aplica ningún plan de motivación a los empleados de la sucursal de Trujillo, en consecuencia a ellos, la productividad de los empleados es baja, viéndose reflejada en las ventas y alta rotación de personal.

La presente investigación tuvo como propósito determinar el grado de incidencia que existe entre el modelo de las expectativas de Vroom y la motivación laboral en los trabajadores de la sucursal-Trujillo de la empresa Constructora Galilea Sac. Además de identificar los niveles de valencia de los trabajadores y su incidencia en la motivación laboral, así como, determinar los niveles de expectativa de los trabajadores y su incidencia en la motivación laboral y determinar los niveles de valencia de los trabajadores y su incidencia en la motivación laboral en la sucursal Trujillo de la empresa CONSTRUCTORA GALILEA S.A.C .

De acuerdo a los resultados podemos inferir que El Modelo de las Expectativas de Víctor Vroom influye positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la Constructora Galilea S.A.C.

Palabras claves: valencia, expectativas, instrumentalidad, recompensa, meta, esfuerzo, rendimiento, recompensa.

ABSTRACT

Company CONSTRUCTION GALILEA S.A.C is a company that has over 30 years in Chile and the first country where it spread was Peru, in 2009 initiated the first project in the city of Trujillo, called "Sol de Las Delicias" February 2009 is legally formed by a general manager, a sales consultant, a head of services and head of sales, pre-sales beginning the Sun Project Delights in 2010. Customer trust us and preference our product was what made the company is winning market, currently becoming a strong and growing company, with branches in Chiclayo, Piura, Trujillo and Chimbote, with headquarters in Lima, with offices at Av. Primavera 1796 Santiago de Surco, Lima.

There are over five years through which they have delivered more than 1,000 housing clients in the cities of Piura, Chiclayo and Trujillo in 4 projects, 2 of which were successfully culminated an.

The proposed dwelling is what makes differentiation with other projects, homes with gabled roofs, paired type houses joined each other in a row by a party wall to give the project an aesthetic vision, finding the client an attractive proposition where to live.

Currently the company Constructor S.A.C Galilea, applies no motivation plan for employees of the branch of Trujillo them accordingly, the employee productivity is low, seeing reflected in sales and high turnover.

The present investigation was to determine the degree of incidence between the model Vroom expectations and work motivation among workers in the branch-Trujillo Sac Constructor Galilea. Besides identifying valence levels of workers and its impact on work motivation, as well as determine levels expectative workers and its impact on work motivation and determine valence levels of workers and its impact on motivation Trujillo working in the branch and the S.A.C Construction company Galilea.

According to the results we can infer that the model of Victor Vroom Expectations positive influence on work motivation of workers in the construction Galilea S.A.C.

Abstract: Keywords: valencia, expectations, instrumentality, reward, goal, effort, performance, reward.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Las empresas de hoy en día, se han dado cuenta que el éxito o fracaso de una organización, depende en su mayoría del personal, es decir, del recurso humano. Esta afirmación también incluye a las empresas del sector inmobiliario, donde la demanda cada vez es más exigente, el personal de ventas debe ser cada vez más competente y hábil para poder captar esa demanda. Es por ello, que se considera que el recurso humano para dar valor a la organización debe maximizar su productividad, la misma que se define como "La medición del desempeño que incluye la eficacia y la eficiencia".(Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 27).

Para esto, se requiere que se apliquen de manera constante modelos de motivación, que incentiven al empleado a que realice sus actividades con gusto, agregando valor a su trabajo, e incrementando de este modo su productividad. Para este caso, se toma en cuenta el modelo de las expectativas de Víctor Vroom, el mismo que "Explica que la motivación es el resultado de tres factores: Valencia, que demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado y la determinada meta u objetivo; Expectativa, que está representada por la convicción que posee Instrumentalidad: que está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa."(Velez Bedoya, 2007, pág. 120).

A mayor motivación, mayor es el incremento de productividad, y a menor motivación, disminuye la productividad del personal, porque no hay que les impulse, es por ello, que la influencia de la motivación puede llegar a incrementar la productividad de los trabajadores de una empresa. Esta exposición es afirmada por Stephen R. y Timothy A. (2009) en su libro "Comportamiento Organizacional".

Es importante que los empleados perciban un vínculo claro. Sin importar lo bien que se correlacionen en realidad las recompensas con criterios de desempeño, si los individuos perciben que la relación es baja, los resultados será un desempeño malo, disminución de la satisfacción con el trabajo y aumento de la rotación y el ausentismo(Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 239).

"... Proporcionan evidencias bien sustentadas de que el esfuerzo que se dedica a las tareas o actividades que se realizan, incrementan o disminuyen de acuerdo a los factores motivacionales." (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 215).

Al mismo tiempo que se incrementa o disminuye el desempeño, teniendo al personal motivado, se pueden desarrollar procesos, estrategia, e incluso hasta productos fruto de la innovación y desarrollo del personal, pues, no solo el desempeño mejora, sino que también se puede aplicar ciertas habilidades para el desarrollo de la empresa.

La empresa Constructora Galilea tiene 5 años en el mercado con proyectos en las ciudades más importantes del Perú, Trujillo, Chiclayo y Piura. Actualmente cuentan con 6 proyectos en desarrollo y 2 vendidos al 100%. El sector del mercado al que se dirige es el sector C con productos enfocados en familias jóvenes.

Actualmente la empresa Constructora Galilea S.A.C, no aplica ningún plan de motivación a los empleados de la sucursal de Trujillo, viéndose reflejada en las ventas.

Se cree que los siguientes hechos son las causas de la baja motivación laboral, según anexo N° 4:

- No hay política de reconocimiento al mejor desempeño.
- Cada vez son mayores las exigencias que impone gerencia para el pago de comisiones, siendo condicionadas a la venta de departamentos.
- Inconformidad con las remuneraciones.
- No hay posibilidad de línea de carrera para los vendedores.

Por lo anteriormente expuesto, los empleados podrían tener mejores resultados en cuanto a los volúmenes de venta, esto implicaría que la empresa tenga en cuenta implementar técnicas de motivación, es por eso, que la presente investigación pretende analizar los factores motivacionales de Víctor Vroom en los empleados de la empresa Constructora Galilea S.A.C, sucursal Trujillo.

.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el grado de incidencia del modelo de las expectativas de Vroom en la motivación laboral de los trabajadores de la Constructora Galilea S.A.C, de la ciudad de Trujillo en el año 2015?

Problemas Específicos:

- a. ¿Cómo identificar los niveles de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores?
- b. ¿Cuál es la relación de los niveles de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores?
- c. ¿Cómo determinar el nivel de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores?

1.3. Justificación

Esta investigación permitirá encontrar la relación que tienen los trabajadores con respecto a cada dimensión del modelo de motivación de Vroom, y así tomar en cuenta como un punto de partida para posibles planes de motivación que puedan hacerse para estimular la motivación a los empleados.

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom indica que las personas tienen expectativas mirando a futuro, creando esperanzas y creencias que impulsan ciertos actos a lograr los objetivos. Por otro lado, la motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom fue propuesta con el fin de explicar la motivación para producir, por lo tanto, las dimensiones que se detallan en este modelo guardan estrecha relación con la motivación laboral.

Los resultados de la presente investigación permitieron hacer énfasis en la búsqueda de soluciones concretas frente a la falta de motivación laboral denotado por los empleados de la empresa Constructora Galilea S.A.C, Sucursal Trujillo.

Se confirmó el grado de incidencia que tendría el modelo de motivación de Víctor Vroom en dicha empresa, permitiendo incrementar la motivación laboral de sus trabajadores, haciendo que estos se sientan cómodos, satisfechos, dispuestos a

dar todo de sí, y comprometidos con lo que hacen y reciben. En tanto la motivación es reciproca del individuo hacia la empresa y viceversa.

Se propuso aplicar herramientas de recolección de datos mediante la revisión bibliográfica, así como las encuestas y entrevista al personal de la empresa, las que permitieron identificar cuál es la relación que tienen los empleados con respecto a las dimensiones del modelo de las expectativas de Vroom.

La tesis es exigencia para que los autores puedan obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

1.4. Limitaciones

En la sede de Trujillo, el estudio fue dirigido para el área de ventas, sin tomar en cuenta las áreas de producción, contabilidad, administración que forman parte de la empresa Galilea., porque el área comercial define la utilidad de la empresa, y la producción de cada trabajador es medible en números de venta.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar el grado de incidencia que existe entre el modelo de las expectativas de Vroom y la motivación laboral en los trabajadores de la sucursal-Trujillo de la empresa Constructora Galilea S.A.C, 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los niveles de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores.
2. Relacionar los niveles de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores.
3. Determinar los niveles de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La presente investigación cuenta con los siguientes antecedentes de estudio

Ahogado & Almada (2009), en su tesis titulada "Relación entre la Compensación Total y la Motivación de Empleados según la Teoría de V. Vroom", para optar el título de Lic. Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello, determinó la relación entre las categorías de compensación total y los niveles de motivación de los empleados de una entidad bancaria para lo cual utilizó como base la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, el cual se midió en sus tres dimensiones, la expectativa, valencia e instrumentalidad.

Las conclusiones a las cuales llegó el autor fueron las siguientes:

- Se puede inferir que para el caso de la expectativa, factores como la ley y las políticas que rigen en la entidad, prevalecen en la convención colectiva y las políticas que rigen en la entidad, prevalecen en los empleados como limitantes para percibir dichas recompensas como significativas lo que no los activará conductualmente para realizar un trabajo excepcional ya que la misma (recompensa) en si no vale un mayor esfuerzo a realizar.
- Por su parte el alto valor fijado para la valencia e instrumentalidad sugiere que a pesar que los empleados no esperen más allá de lo estipulado en relación a la recompensa, si resultan considerablemente significativas para ellos. De esta manera se logra determinar las preferencias laborales en términos de retribución de los mismos.
- A su vez, el nivel de motivación moderado es un indicador que podría sugerir un bajo desempeño de los trabajadores ya que para ellos son bajas las probabilidades de conseguir mejores recompensas como causa de su buena labor.
- El valor de la recompensa monetaria no es lo suficiente atractiva como para motivar o generar un esfuerzo mayor en el trabajo. Lo que quiere decir que a pesar de que los empleados consideran con gran importancia cada uno de los elementos financieros directos e indirectos de la variable compensación total, no comulgan con la creencia ni poseen una gran expectativa con respecto a la probabilidad de obtenerlos como retribución del resultado de un gran esfuerzo en la ejecución de sus funciones de forma excepcional.

- La relación entre los elementos de la compensación total y la motivación de los empleados es moderada como producto de la interacción y de la intensidad en la que se presentan las tres fuerzas definidas por Vroom.

La investigación anteriormente mencionada habla sobre la relación de la compensación y la motivación de los empleados, usando como base los elementos de modelo de Víctor Vroom, expectativa, valencia e instrumentalidad, aportando a la tesis en desarrollo, una visión de cómo se puede encontrar la relación con cada variable del modelo, como por ejemplo, que las políticas remunerativas y las cuotas de ventas, en muchos casos pueden ser limitantes para el trabajador, y que de ser así sería bueno partir de ello para sugerir mejoras. Deja bien en claro que, a mayor motivación, va a ser mejor la productividad o desempeño del trabajador.

Piña Soris (2005), en su tesis titulada "Análisis de la Motivación en el personal Administrativo de la Empresa F.M.F Construcciones S.A según Víctor Vroom Maturin. Monagas", para optar el título de Lic. En Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, analizó el nivel de motivación de la empresa y mediante un instrumento (encuesta) determinó que el 90% se encuentran insatisfechos con las políticas de incentivo que posee la empresa, esto ratifica de manera categórica que la empresa descuida y no toma en cuenta los factores motivacionales que estimulan al empleado dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales.

Las conclusiones a las cuales llego el autor fueron las que a continuación se describen:

- La falta de aplicabilidad de las políticas de incentivos influye negativamente en la prestación de servicios, por parte de los empleados, y por consiguiente en la utilidad general de la empresa.
- La mayoría de los empleados no asocian un alto rendimiento, con reconocimientos por parte de la empresa, es decir, no creen que el esfuerzo hecho les será tomado en cuenta por la organización, De igual forma no esperan recibir recompensas organizacionales independientes del hecho de haber obtenido una buena o mala evaluación de desempeño (no asociar una buena evaluación de desempeño con recompensas organizacionales).

- Las recompensas o incentivos utilizados por la organización no son los adecuados; ya que se pudo determinar, a través de la opinión de los empleados, que los incentivos implementados por la organización, no cubren las expectativas de los empleados y por ende no cumplen con su función, la cual es motivar al empleado hacia la realización de sus tareas.
- Los indicativos nos permiten deducir que los empleados no se encuentran motivados al trabajo por parte de la empresa, ocasionando que los procesos y tareas realizadas dentro del departamento no sean llevadas a cabo con un nivel máximo de eficacia y eficiencia.

Con el estudio anteriormente indicado, se llega a la conclusión de que la falta de políticas de reconocimiento influyen considerablemente en la productividad de los trabajadores, y que pueden haber recompensas e incentivos, pero quizá no son los adecuados para los trabajadores, es decir, se debe tomar en cuenta la opinión de los empleados para armar una propuesta de política de incentivos. Por otro lado, el aplicar las políticas correctamente también influye en el resultado de los trabajadores. Sin duda, estos aportes sirven de base para la presente investigación en poner énfasis el identificar las carencias que tienen los trabajadores en incentivos.

Arreaza (2011), estudió los factores de motivación considerados en el proceso de planificación estratégica por la gerencia de Laboratorio Tu Salud S.A. de la Zona Oriente Sur de Venezuela, para optar el título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General, en la Universidad de Oriente, determinó las necesidades motivacionales que presentan los representantes de ventas del laboratorio, y propuso un plan estratégico a partir de la aplicación del cuadro de Mando Integral Personal, para estimular la motivación del personal, para lo cual, aplicó encuestas y entrevistas al personal como herramientas de recolección de datos.

La conclusión a la cual llegó el autor fue las que a continuación se describen:

Los representantes de Ventas del Laboratorio no cuentan con políticas institucionales que cubra sus expectativas laborales, lo que lleva a sugerir un plan motivacional viable donde se trate a estos empleados como seres humanos con sanas expectativas para llevar a cabo una labor de excelencia, en este sentido más que recomendación se dejara en manos de la institución una guía que ayude a

reorientar y canalizar tanto las necesidades corporativas como las personales a través de un modelo de plan estratégico para estimular la motivación de los representantes de ventas de Laboratorios Tu Salud, S.A., zona Oriente-Sur de la República Bolivariana de Venezuela.

Para la presente investigación, se rescata la importancia de tener un plan de motivación con el cual los trabajadores tengan un mejor desempeño, impulsado por la motivación. También se toma en cuenta que este plan debe de ser viable.

Delgado Valery & Di Antonio (2010), en su tesis titulada "La Motivación Laboral y su incidencia en el desempeño Organizacional", para optar el grado de Licenciado en Educación con Mención Desarrollo de los Recursos Humanos, en la Universidad Central de Venezuela, analiza como incide la motivación laboral en el desempeño organizacional y a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación para lo cual utilizó la encuesta como método de recolección de datos.

Las conclusiones a la cual llegaron los autores fueron a las que a continuación se describen:

- En relación a las expectativas que poseen los empleados de la empresa Raíces Multiviviendas S.A con respecto al desempeño y la motivación laboral se obtuvo que la mayoría del personal se encuentra en un bajo nivel de desempeño.
- Los empleos reflejan que sus actividades no están relacionadas al cargo que poseen.
- En entorno al objetivo correspondiente en identificar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados, se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están.

Los aportes de la investigación detallada líneas anteriores es muy importante, porque indica que el 50% de los trabajadores considera que su remuneración es acorde con sus funciones, pero sin embargo en otra conclusión, indica que la mayoría de trabajadores (es decir más de 50%) tienen un bajo nivel de motivación, es decir, que un porcentaje de trabajadores que se encuentra en este segundo grupo, considera que su remuneración es acorde a sus funciones, pero que sin

embargo no se sienten motivados, por lo tanto, se deduce que la motivación no solo puede ser monetaria sino también de manera subjetiva, es decir menciones honrosas, reconocimientos en público, y hacer sentir al trabajadores de manera constante que es una pieza clave para la organización.

Vásquez Sosa (2007), en su tesis titulada “Nivel de Motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza”, para optar el título de Licenciado en Enfermería, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, determinó mediante una encuesta como método de recolección de datos las siguientes conclusiones:

- Que el 48% de los profesionales de enfermería tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja.
- En cuanto a la satisfacción laboral el 54% de los profesionales de Enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor porcentual: Desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos.

Con el estudio anteriormente expuesto, se corrobora que las relaciones con las autoridades y el trato de estos para con el trabajador, también influye en el desempeño de los trabajadores, al mismo tiempo, las tareas rutinarias y la poca variedad de estas también hacen que el trabajador se sienta aburrido.

Berrones Bermeo (2011), en su tesis titulada “Modelo de Motivación y su incidencia en ventas en Ferretería “Bolívar” de la ciudad de Ambato”, para optar el título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, en la Universidad Técnica de Ambato, diseño y propuso un modelo de motivación con el fin de incrementar las ventas, el cual utilizó el modelo de las expectativas que está basado en el cumplimiento de objetivos individuales los cuales al ser sumados o acumulados dan como resultado el cumplimiento del objetivo general.

Las conclusiones a las que llegó el autor fueron las siguientes:

- Existe desmotivación del personal dado que los ascensos en la empresa no son transparentes y por mérito, no reciben ningún tipo de reconocimiento,

las compensaciones no son proporcionales al nivel de esfuerzo que ellos realizan.

- Con la aplicación del modelo de motivación de las expectativas permitirá un incremento de ventas en un 11% en comparación al año anterior.
- Se determinó que los beneficios que logran obtener los trabajadores por el cumplimiento individual y grupal son, tarjetas de consumo, bonos, viajes, reconocimientos públicos, ascensos, capacitaciones, y cada 6 meses un aumento de sueldo de acuerdo a la evaluación obtenida acumulada.

Con el estudio anteriormente expuesto, se concluye que un trabajador sin motivación es un trabajador que no va a rendir al 100%, por lo tanto es clave tener políticas de reconocimiento, o la aplicación de planes de motivación de manera periódica para garantizar el rendimiento óptimo de los trabajadores, ese es el aporte que se toma la tesis en desarrollo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Modelo de Motivación de las Expectativas de Vroom:

(Varela Juarez, 2006, págs. 32-33) En su libro “Administración de la compensación” describe el modelo de las expectativas de Vroom, indica que el autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores Valencia, Expectativa e Instrumentalidad.

De acuerdo con la teoría de Vroom, se tiene claro que la motivación está en función de la interacción de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Por lo tanto, conforme aumenta cada uno de los componentes, la motivación también aumenta; conforme cada elemento disminuye, la motivación también disminuye. Es por ello que se considera importante trabajar los 3 factores para la presente tesis.

(Vertice, 2005, pág. 16) En su libro “Retribución de Personal”, indica que Víctor Vroom sostiene que los individuos, como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Vroom sostenía que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla.

Este autor presenta una visión más clara sobre el modelo de motivación de Vroom, del mismo que se entiende la importancia de la relación de los tres factores para que la motivación sea la adecuada y el personal se sienta a gusto en la empresa, motivado y de lo mejor de sí.

(Velez Bedoya, 2007, pág. 120), En su libro "Los clásicos de la gerencia", indica que el modelo de expectativas de Vroom es el resultado de multiplicar tres factores: Valencia, Expectativas e instrumentalidad. El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Los autores de la presente tesis están de acuerdo con lo descrito en el libro de Vélez Bedoya, pues, sus afirmaciones sobre los 3 factores de la teoría de las expectativas son los mismos que se consideraran en la aplicación de la presente tesis. Y permite corroborar la misma teoría de los 2 anteriores autores consultados., con esto se tiene claro que el modelo de motivación de las expectativas de Vroom considera la relación de las variables: Valencia, expectativa e instrumentalidad, donde se ve la relación de los factores: esfuerzo, rendimiento, desempeño, meta y recompensa

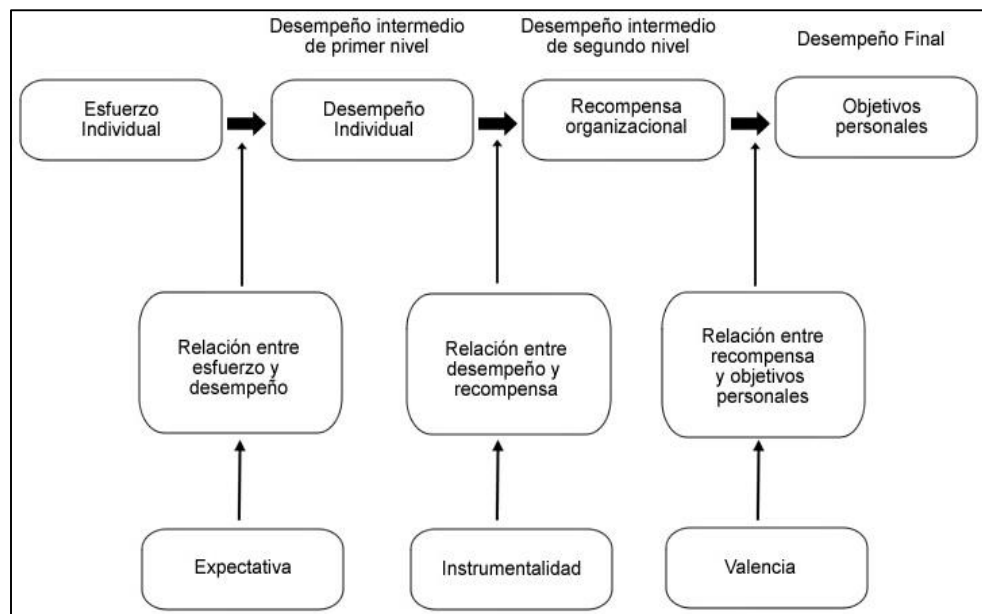
(Chiavenato, 2009, pág. 252), en su libro "Comportamiento Organizacional" postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio), y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realice.

El autor explica que las personas eligen ciertas conductas que consideran que darán resultados como una recompensa, reconocimiento o el éxito, y que resulta atractivo a realizarlo porque satisfacen necesidades específicas.

Víctor Vroom, autor de la teoría de las expectativas, plantea que un trabajador opta por el comportamiento que según su criterio los llevará a obtener los resultados que espera. El comportamiento se inicia con un esfuerzo del trabajador, esfuerzo que genera un determinado desempeño de su labor: en esta etapa, se genera una *Expectativa*. Luego la empresa percibe este desempeño y lo evalúa de acuerdo a sus parámetros, por lo cual decide retribuir o no al trabajador con algún tipo de recompensa: en esta fase, entra a tallar la *Instrumentalidad*. Finalmente, el trabajador evalúa si esa recompensa va acorde con sus objetivos personales a lo cual se le llama *Valencia*.

La existencia de los tres factores motivará al trabajador a realizar la acción, por lo contrario, si uno de los factores no existe, la motivación desaparece.

MODELOS DE LAS ESPECTIVAS DE VROOM



2.2.1.1 Expectativa: Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. En otras palabras, la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Su valor varía entre 0 y 1. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la

persona de sí misma: si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignara al mismo una expectativa alta: en caso contrario, le asignara una expectativa baja.

(Vertice, 2005, pág. 16) En su libro "Retribución de Personal", indica que la expectativa es La probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

(Velez Bedoya, 2007, pág. 120), En su libro "Los clásicos de la gerencia", indica que la expectativa que está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma: si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignara al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignara una expectativa baja.

(Fischer, 1992, pág. 196) En su libro "Campos de Intervención en Psicología Social", indica que las expectativas es un proceso cognitivo a través del cual el individuo evalúa la relación entre el esfuerzo y rendimiento

(Newstrom J. W., 2011, pág. 123), en su libro "Comportamiento Humano en el Trabajo", define que expectativa es la fuerza de la creencia de que el esfuerzo propio relacionado con el trabajo generará la feliz conclusión de una tarea.

Las expectativas se expresan como probabilidades es decir, la estimación por parte del empleado del grado de desempeño que estará determinado por el monto del esfuerzo realizado.

(Chiavenato, 2009, pág. 252), en su libro "Comportamiento Organizacional" afirma que la expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado.

(Kinicki, 2003, pág. 174), en su libro "Comportamiento Organizacional", define que una expectativa es la creencia del individuo en que un grado específico de esfuerzo ira seguido de un grado particular de rendimiento.

Es la percepción de probabilidad de que, dedicando una cierta cantidad de esfuerzo a la tarea, el resultado será mejor. Se concibe como la relación percibida entre un grado dado de esfuerzo y un determinado nivel de desempeño.

Las personas tienen expectativas con respecto a la probabilidad de que una acción o un esfuerzo de su parte conducirán una meta. La expectativa es subjetiva, porque las personas adjudican varias expectativas a un resultado.

El trabajador confía en que del logro de los resultados proyectados se deriven ciertas consecuencias que le resulten atractivas, tales como el reconocimiento, una paga extra, una promesa de ascenso, o como el sentimiento de éxito, la satisfacción del aprendizaje o la autoestima.

La dimensión expectativa es la relación de esfuerzo y desempeño del cual se ha recolectado datos de los asesores de ventas respecto a la percepción que ellos tienen.

Esfuerzo

(Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 392), indica que el esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzos conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se

canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad.

(Amorós, 2007, pág. 81), define el esfuerzo como una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como la intensidad.

(Escaño Aguayo, 2010, pág. 132)Definió que el esfuerzo es un proceso de pensamiento activo en el que las ideas se incorporan, relacionan, sustituyen, modifican y amplían, buscamos un esfuerzo inteligente, la realización de una actividad intelectual, eficaz guiada por una meta formativa, desplegamos la energía necesaria y superamos las posibles dificultades. La motivación y el esfuerzo están estrechamente relacionados.

El indicador esfuerzo se obtiene por medio de la continuidad que tienen los asesores de ventas para llegar a la cuota de ventas establecida de manera mensual, ya que con eso se puede apreciar que, quien cumpla más con las cuotas de venta denota que tiene la capacidad para hacerlo y que el esfuerzo que utiliza para realizar su trabajo le lleva a un buen desempeño.

Desempeño

(Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 312). El desempeño individual, que es la base que sustenta y dirige el desempeño de la organización, depende enormemente de la motivación de las personas. No cabe duda que el desempeño individual esta moldeado y condicionado por varios factores a la vez, como la capacidad y la competencia de las personas, el liderazgo y la dirección que recibe, así como la orientación, la

dedicación y el esfuerzo que intervienen. Sin embargo la motivación es la piedra angular del comportamiento de las personas.

(Hellriegel & W. Slocum, 2009, pág. 127), en su libro "Comportamiento Organizacional", especifica que el desempeño depende del grado de capacidad y motivación que tenga una persona como se expresa en la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño: } f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito si no tiene la capacidad necesaria para desempeñarla.

2.2.1.2 Instrumentalidad: Representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valorará y recompensará en consecuencia. El valor asignado será entre 0 y 1.

(Vertice, 2005, pág. 16) En su libro "Retribución de Personal", indica que la instrumentalidad es la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la evaluación subjetiva del empleado acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y otorgue las recompensas adecuadas.

(Velez Bedoya, 2007, pág. 120), En su libro "Los clásicos de la gerencia", indica que la instrumentalidad está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

(Gonzales García, 2006) En su libro "Habilidades Directivas", indica que la instrumentalidad es la relación entre el

resultado deseado por el individuo y el rendimiento laboral de este. Cuanto mayor sea el rendimiento de un individuo, mayor será el resultado, y por lo tanto mejor y más motivado estará. Existirá tanta instrumentalidad como resultados se obtenga.

(Chiavenato, 2009, pág. 252), en su libro "Comportamiento Organizacional" afirma que la instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final.

(Newstrom J. W., 2011, pág. 124), en su libro "Comportamiento Humano en el Trabajo", explica que la instrumentalidad representa la convicción del empleado de que recibirá una recompensa una vez que concluya la labor.

Es la estimación de la realidad entre el resultado mejorado y sus consecuencias para el sujeto, como una mayor paga o una recompensa.

La instrumentalidad percibida también es un sentimiento subjetivo. Las personas notan que sus desempeños han sido recompensados adecuadamente, la instrumentalidad percibida será positiva, pero también puede ocurrir lo contrario.

En la práctica la instrumentalidad se puede referir a la percepción de una persona sobre la relación entre el alto desempeño y una recompensa.

La dimensión instrumentalidad es la relación entre desempeño y recompensa del cual se ha recolectado datos del asesor de ventas mediante un cuestionario.

Desempeño

(Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2004, pág. 312). El desempeño individual, que es la base que sustenta y dirige el desempeño de la organización, depende enormemente de la motivación de las personas. No cabe duda que el desempeño individual esta moldeado y condicionado por varios factores a la vez, como la capacidad y la competencia de las personas, el liderazgo y la dirección que recibe, así como la orientación, la dedicación y el esfuerzo que intervienen. Sin embargo la motivación es la piedra angular del comportamiento de las personas.

(Hellriegel & W. Slocum, 2009, pág. 127), en su libro "Comportamiento Organizacional", especifica que el desempeño depende del grado de capacidad y motivación que tenga una persona como se expresa en la siguiente formula:

$$\text{Desempeño: } f(\text{capacidad} \times \text{motivación})$$

Según este principio, es imposible que una persona desempeñe una tarea con éxito si no tiene la capacidad necesaria para desempeñarla.

Recompensa

(Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 170), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que las recompensas puede ser externas (bonos, vacaciones pagadas, etc) o internas (sentimiento de logro, orgullo por el cumplimiento y sentimientos de éxito).

(Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 168), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que las recompensas que los empleados esperan recibir por alcanzar las metas desempeñan un papel muy importante

en su nivel de compromiso con ellas. Cuanto mayor sea la medida en que los empleados consideren que las recompensas positivas que recibirán (aumento de sueldo por méritos, bonos, promociones o ascensos, etc) depende de que alcance las metas.

(Hellriegel & W. Slocum, 2009, pág. 174), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que existen numerosas investigaciones sobre la forma en que las recompensas afectan el desempeño individual y el del equipo. De acuerdo con la organización Ascent Consulting, la capacidad motivacional de las recompensas para llevar a las personas y los equipos a tener un alto desempeño depende de seis factores.

Disponibilidad: Para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles.

Oportunidad: Las recompensas al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno.

Contingencia del desempeño: Las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares- Cuando se cumple una meta se entrega una recompensa.

Duración: Algunas recompensas duran más tiempo que otras-

Equidad: La motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.

Visibilidad: Como las asignaciones para formar partes de comités importantes o la promoción a otros puestos, señalan a los empleados que las recompensas están disponibles, sin oportunas y se basan en el desempeño.

2.2.1.3 Valencia: La Valencia demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y también puede variar a lo largo del tiempo: está condicionada por la experiencia de cada individuo. El rango de los valores que admite la valencia es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (por ejemplo, ser despedido de su trabajo), el valor adoptado es -1. Cuando el resultado le es indiferente (por ejemplo, recibir la compensación de dinero en efectivo o en cheque), el valor es 0. Y cuando la persona pretende alcanzar un objetivo (como obtener un ascenso), su valor será 1.

(Velez Bedoya, 2007, pág. 120), En su libro "Los clásicos de la gerencia", define a la Valencia como la que demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varia de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

(Vertice, 2005, pág. 16) En su libro "Retribución de Personal", indica que Valencia es Intensidad de la preferencia del individuo por un resultado, existiendo de este modo, dos tipos de Valencia:

Son las preferencias que las personas tienen por diversos resultados o incentivos que, en potencia, están a su disposición. Se resume a la estimación del deseo de recibir tales recompensas. Por ejemplo, los empleados van a esperar recibir lo que sienten que se merecen y que esta recompensa corresponda al objetivo que se ha logrado.

La valencia es la relación que existe entre recompensa y meta, del cual se ha recolectado datos mediante un cuestionario para identificar el nivel de valencia del asesor de ventas.

Recompensa

(Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 170), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que las recompensas puede ser externas (bonos, vacaciones pagadas, etc) o internas (sentimiento de logro, orgullo por el cumplimiento y sentimientos de éxito).

(Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 168), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que las recompensas que los empleados esperan recibir por alcanzar las metas desempeñan un papel muy importante en su nivel de compromiso con ellas. Cuanto mayor sea la medida en que los empleados consideren que las recompensas positivas que recibirán (aumento de sueldo por méritos, bonos, promociones o ascensos, etc) depende de que alcance las metas.

(Hellriegel & W. Slocum, 2009, pág. 174), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que existen numerosas investigaciones sobre la forma en que las recompensas afectan el desempeño individual y el del equipo. De acuerdo con la organización Ascent Consulting, la capacidad motivacional de las recompensas para llevar a las personas y los equipos a tener un alto desempeño depende de seis factores.

Disponibilidad: Para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles.

Oportunidad: Las recompensas al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno.

Contingencia del desempeño: Las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares- Cuando se cumple una meta se entrega una recompensa.

Duración: Algunas recompensas duran más tiempo que otras-

Equidad: La motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.

Visibilidad: Como las asignaciones para formar partes de comités importantes o la promoción a otros puestos, señalan a los empleados que las recompensas están disponibles, sin oportunas y se basan en el desempeño.

El indicador recompensa se ha obtenido del puntaje calificado por el asesor de ventas respecto a su interés personal.

Meta

(Hellriegel & W. Slocum, 2009, pág. 162), en su libro “Comportamiento Organizacional”, define que, las metas son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener. El establecimiento de metas es el proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchen por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

La meta sirve como motivador porque permite a las personas comparar su desempeño actual con lo que se requiere para alcanzar la meta. Al grado que las personas creen que no cumplirán con una meta, se sentirán insatisfechas y trabajaran con más intensidad por alcanzarla, siempre y cuando crean que es factible hacerlo.

(Hellriegel & W. Slocum, 2009, pág. 171), en su libro "Comportamiento Organizacional", explica que una de las consecuencias del establecimiento de metas es que motiva a las personas para tener un alto desempeño.

Las metas difíciles pero alcanzables llevan a las personas a concentrarse en alcanzarlas, motivan a invertir mucho tiempo y esfuerzo en desarrollar métodos para alcanzarlas.

(Parmerlee, 1993), en su libro "Desarrollo exitoso de las Estrategias de Marketing", define que una meta es el enunciado general de la dirección en que desea avanzar, o impulsar mejoras. La meta fija puntos a alcanzar mientras que los objetivos son más específicos y proporcionan medidas concretas para acceder a cada meta. La manera más eficaz de fijar una meta es estableciendo dos marcos temporales generales: corto plazo y largo plazo. Esas dos etapas de la meta se concretan de manera conjunta.

El indicador meta se obtiene del puntaje calificado por el asesor de ventas referente a las metas personales de cada uno.

La combinación de estos tres factores produce la motivación en diferentes grados en los individuos; esto dependerá de la intensidad con la que se presenten los factores. En otras palabras, Víctor Vroom afirma que la motivación depende de la distribución de cada una de las fuerzas o de la interacción de ellas con lo cual, conforme aumenta cada una de las fuerzas, la motivación también aumenta o conforme disminuya cada fuerza, la motivación también disminuye.

Estas interacciones pueden arrojar una variedad de resultados, algunos de los cuales se ilustran en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1 Combinación de la Expectativa, Valencia e Instrumentalidad

Situación	Expectativa	Valencia	Instrumentalidad	Nivel de Motivación
1	Alta	Alta	Alta	Alta Motivación
2	Alta	Alta	Baja	Moderada Motivación
3	Baja	Alta	Alta	Moderada Motivación
4	Baja	Alta	Baja	Baja Motivación

Fuente: (D. & J., Comportamiento Humano en el Trabajo, 2002).

2.2.2. Motivación Laboral:

Definición:

(Newstrom J. , 2011, pág. 107) En su libro "Comportamiento Humano en el Trabajo", define a la motivación laboral como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella.

Es gracias a la motivación que tiene el empleado dentro de la empresa, que se evita la fuga de talentos, haciendo sentir al empleado satisfecho con su trabajo, y comprometido con sus compañeros y la organización.

(Griffin & Moorhead, 2011) En su libro "Comportamiento Organizacional", indican como concepto de motivación que es el más ligado a la perspectiva micro administrativa del CO. Sin embargo, los puntos de vista relativos la motivación no son unánimes. A pesar de la enorme importancia de la motivación, es difícil definirla en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto respecto al tema.

Aplicar sus conceptos día con día en las organizaciones es incluso más difícil. En general utilizamos términos como necesidades, deseos, voluntades, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que incitan y dirigen las actividades de las personas. Otros enfatizan las metas por alcanzar. Otros más afirman que la motivación se refiere a como se inicia el comportamiento, como recibe energía y se mantiene, a como está dirigido y al tipo de reacción subjetiva que ocurre en el organizamos cuando sucede todo lo anterior. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos particulares para fundamentar sus ideas. En pocas palabras, las conclusiones iniciales respecto de la motivación se resumirían como sigue:

- Varias teorías tratan de interpretar de diferente manera ciertos aspectos de motivación y hacen hincapié en ellos.
- El concepto de la motivación está estrechamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- La motivación de la personas involucra, sin duda, metas y objetivo.
- Existen diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales en las personas y estas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano. Esta interactúa y actúa en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente. Tal como ocurre con los procesos cognoscitivos, a motivación cognoscitivos, la motivación no se puede ver, porque es una creación hipotética empleada para ayudarnos a entender el comportamiento humano.

Se está de acuerdo con (Griffin & Moorhead, 2011) al indicar que la motivación está estrechamente relacionada con el comportamiento y desempeño de las personas, pues, se eligió estudiar la variable motivación con el propósito de evaluar la relación que esta tiene con el desempeño de los trabajadores en la empresa de estudio.

(Daft & Steers, 2008) En su libro "Organizaciones, El comportamiento del individuo y de los grupos humanos", definen a la motivación como aquello que energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Esta definición enfatiza tres aspectos distintos de la motivación. 1) La motivación representa una fuerza energética que impele a las personas a comportarse de determinada manera; 2) este impulso está dirigido hacia algo; es decir,, la motivación posiblemente se puede entender mejor de una perspectiva de sistemas; o sea, para entender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas dentro de los individuos y sus entornos que les suministran retroalimentación y refuerzan su intensidad y dirección en el trabajo.

(Kinicki & Kreitner, Comportamiento Organizacional, 2011) En su libro "Comportamiento Organizacional", indican que la motivación proviene del latín moveré, que significa "mover". En el contexto de esta obra, la motivación consiste en "Los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos". Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para tener éxito en guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales. Así pues, en este apartado se brinda un marco conceptual para entender la motivación y se examinan las teorías de necesidades de la motivación

La motivación es esencial para el logro de objetivos, pues para el logro de las metas de los trabajadores, incitadas por los incentivos de un plan de motivación, se deben de cumplir primero con las metas de la organización, de este modo hay una relación ganar-ganar con respecto a los empleados con el empleador, ya que si el empleado cumple con su meta para obtener su recompensa, la empresa se verá beneficiada, porque de alguna manera el trabajo del empleado influye positivamente en las metas de la organización.

(Griffin & Moorhead, 2011) En su libro "Comportamiento Organizacional", definen a la motivación como el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas participen en un comportamiento más

que en otro comportamiento alterno. Los estudiantes que se quedan despiertos toda la noche para asegurarse de que sus ensayos son lo mejor que pueden ser, los vendedores que trabajan los sábados para salir adelante, los médicos que hacen llamadas de seguimiento a sus pacientes para verificar sus condiciones son todos personas motivadas. Desde luego, los estudiantes que evitan el ensayo por pasar el día en la playa, los vendedores que se van a casa temprano para escapar de una tediosa visita de ventas y los médicos que no hacen llamadas de seguimiento para tener más tiempo para jugar golf también están motivados, pero sus objetivos son diferentes. Desde el punto de vista del gerente, le objetivo es motivar a las personas a comportarse en formas que vayan en el interés de las organizaciones.

(Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional , 2009) En su libro "Comportamiento Organizacional", definen a la motivación como las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Debido a que los motivos de trabajo específico de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleo hacia el logro de las metas de la organización.

De acuerdo con la definición de estos autores, se extraen dos dimensiones e indicadores para medir la motivación: Esfuerzo y Meta, pues los esfuerzos que hace el trabajador para el logro de sus metas, es algo que se da siempre de acuerdo al grado de motivación que el trabajador tenga.

Esfuerzo:

(Amoros, 2007), En su libro "Comportamiento Organizacional" define al Esfuerzo como una medida de la intensidad. Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con estas es el que deben buscar los gerentes.

Se tomó en cuenta la definición de Amoros, por la relación estrecha que tiene con la meta organizacional, pues amplía un poco más el concepto no limitándose a las metas personales, algo también importante para el desempeño del trabajador.

(Robbins & Coulter, Administración, 2005) Indican que el elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad.

(Ortega Ruiz, Escaño Aguayo, Monereo Font, Pozo Municio, & Mauri Majos, 2010) Indican que el esfuerzo es un proceso de pensamiento activo en el que las ideas se incorporan, relacionan, sustituyen, modifican y amplían. Buscamos un esfuerzo inteligente, la realización de una actividad intelectual, eficaz guiada por una meta formativa, desplegamos la energía necesaria y superamos las posibles dificultades.

La motivación y el esfuerzo están estrechamente relacionados. La motivación desencadena la actividad intelectual, pero puede quedarse solo en un impulso inicial.

Se considera la definición propuesta por Ortega, Escaño, Monereo entre otros, por lo específico del concepto, que no solo se refiere al esfuerzo por alcanzar metas organizacionales como los anteriores autores, sino por el esfuerzo para alcanzar metas en general, ya sean personales o colectivas.

Meta:

(Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional , 2009, pág. 128) en su libro "Comportamiento Organizacional", define a la meta como un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades.

Se acepta el concepto de Hellriegel y Slocum por la definición individual que le da al concepto "Meta", pues, es importante tener en claro las metas personales, puesto que el cumplimiento de estas influyen positivamente al cumplimiento de las metas organizacionales.

Es importante considerar la posición de Chiavenato, pues el tener en cuenta las metas negativas, ayudan a darse cuenta que se debe evitar el reproche y la ausencia de incentivos, pues esto influirá de manera negativa en las metas organizacionales.

(Charles & Gareth R., 2009, pág. 15) en su libro "Administración Estratégica", indican que una meta es un estado deseado, preciso y medible que intenta alcanza una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión. Las metas bien construidas tienen cuatro características:

- Son precisas y medibles: Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas esenciales: Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía.
- Son desafiantes aunque realistas: Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado: Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella.

Las metas bien construidas son un medio por el cual se puede evaluar el desempeño.

Se rescata algo muy importante que fue expuesto por Charles y Gaerth, y es que es cierto, las metas son medibles, y mucho más fácil de medir si hablamos de un equipo de ventas, cuya cuota

mensual es un número fijo que se debe de cumplir, tal es el caso de la oficina comercial de la empresa en estudio.

(Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional, 2009) Indican que las metas son los resultados que las personas y los grupos desean y luchan por obtener.

Una de las consecuencias del establecimiento de metas es que motiva a las personas para tener un alto desempeño.

Las metas difíciles y específicas afectan la motivación y el desempeño porque:

- Propician que las personas preparen planes de acción para alcanzarlas.
- Enfocan la atención de las personas en las acciones relevantes para las metas.
- Provocan que las personas hagan el esfuerzo necesario para alcanzar las metas.
- Alientan a las personas a persistir a pesar de los obstáculos que pudieran encontrar.

Es cierto lo expuesto por Hellriegel y Slocum, pues las metas también pueden afectar en la motivación de un equipo de ventas, que por más premios que se les proponga, si la meta es demasiado elevada, podrían ver una muralla imposible de cruzar, haciendo que se auto desmotiven.

2.3. Definición de términos básicos

Expectativa: La probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado (Vertice, 2005, pág. 17).

Instrumentalidad: La estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa, es decir, la evaluación subjetiva del empleado acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y otorgue las recompensas adecuadas. (Vertice, 2005, pág. 17).

Valencia: Intensidad de la preferencia del individuo por un resultado. (Vertice, 2005, pág. 17).

Recompensa: Es la percepción de la probabilidad de obtener cierta ganancia personal como consecuencia de alcanzar determinado resultado laboral. (Lamata, 1998)

Meta: Es un resultado específico que quiere obtener una persona. Las metas de un empleado a menudo son las fuerzas que lo impulsan y el hecho de alcanzarlas disminuye de forma significativa las necesidades. (Hellriegel & Slocum, Comportamiento Organizacional, 2009).

Esfuerzo: Es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. (Robbins & Coulter, Administración, 2005)

Rendimiento: Es el resultado de un determinado comportamiento que se compara con un estándar fijado previamente por otra u otras personas. (Fernandez Enrrique, 2005).

Desempeño: Es una función de dos factores en relación multiplicativa: habilidades por motivación. (garcia Sanchidrian, 2007)

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

EL modelo de las expectativas de Víctor Vroom influye positivamente en la motivación laboral de los trabajadores de la constructora Galilea S.A.C.

Ho= El Modelo NO incide en la Motivación laboral.

H1= El Modelo SI incide en la Motivación laboral.

3.2. Variables

El modelo de las expectativas de Vroom y la motivación laboral.

Variable independiente X = Modelo de Expectativas de Vroom

Variable dependiente Y = Motivación Laboral.

3.3. Operacionalización de la variable

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA
<p>Modelo de las Expectativas de Víctor Vroom</p> <p>Es el resultado de multiplicar tres factores Valencia, Expectativa e Instrumentalidad.</p>	Valencia	Recompensa	<p>1. Las recompensas que ofrece la empresa cubre mis intereses personales.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Considero que remuneración está por encima de la media en mi entorno social.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p>	Ordinal
		Meta	<p>3. La empresa me permite alcanzar mi realización personal y/o profesional.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p>	Ordinal

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (CONTINUACION)				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA
			4. He logrado una meta importante en mi vida. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Ordinal
	Expectativa	Esfuerzo	5. Mi puesto de trabajo actual permite que desarrolle mis capacidades. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo 6. Por lo general me es fácil llegar a la cuota de ventas. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Ordinal
		Desempeño	7. Me siento recompensado por mi rendimiento en el trabajo. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Ordinal

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (CONTINUACION)				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA
			<p>8. Mi rendimiento mensual se refleja en las comisiones recibidas.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p> <p>9. La empresa brinda herramientas para mejorar mi rendimiento laboral.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p>	Ordinal
	Instrumentalidad	Recompensa	<p>10. La empresa entrega las comisiones de pago puntualmente.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p> <p>11. Con frecuencia recibo las comisiones que espero.</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p>	Ordinal

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (CONTINUACION)				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA
			12. Gozo de reconocimiento al interior de la empresa; por parte de mis superiores y compañeros de trabajo. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Ordinal
		Desempeño	13. Actualmente siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo 14. Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones y/o aportaciones al trabajo que realizo. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo 15. La empresa valora mis experiencia profesional, trayectoria y habilidades que obtenido a lo largo de mi carrera profesional. (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo	Ordinal

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (CONTINUACION)				
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INDICE	ESCALA
Motivación Laboral Es el conjunto de fuerzas externos e interno que hacen que el trabajador ponga todo el esfuerzo para llegar a una meta	Esfuerzo	Esfuerzo	Cantidad de vendedores que llegan a la cuota de ventas continuamente en el semestre 2015 I.	Ordinal
	Meta	Meta	Porcentaje de incremento de ventas con relación a los periodos 2014 y 2015	Ordinal

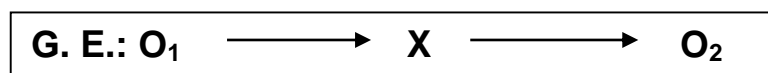
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

La presente investigación es de tipo explicativa, ya que se ha determinado el grado de incidencia que existe entre el modelo de las expectativas de Vroom y la motivación laboral en los trabajadores de la sucursal-Trujillo de la empresa Constructora Galilea S.A.C, 2015.

4.2. El Diseño de Investigación

El diseño de contrastación utilizado en la presente investigación es el diseño pre-experimental con pre y post test con 1 grupo de estudio (grupo de trabajadores), cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

G. E. : Grupo Experimental
O₁ : Pre test
O₂ : Post test
X : Modelo de expectativa de Vroom

4.3. Material de estudio.

4.3.1. Unidad de estudio.

La unidad está constituida por cada asesor de venta de inmobiliarios cuyo producto a ofrecer son casas, cuyo centro de trabajo es la oficina sucursal de la empresa Constructora Galilea S.A.C. de la ciudad de Trujillo

4.3.2. Población de estudio

La población de estudio está constituida por 19 trabajadores repartidos en diferentes áreas: 11 de ellos pertenecen al área comercial (10 asesores de ventas y el jefe de ventas), los 8 trabajadores restantes pertenecen al área de producción (1 ingeniero residente, 1 topógrafo, 1 capataz de obra, 1 administrador de obra, 1 ayudante de administrador de obra, 02 asistentes de topografía, 02 operarios de retroexcavadora).

4.3.3. Muestra.

Hernández citado en (Castro, 2003), afirma que si la población es menor a cincuenta (50) personas, la población es igual a la muestra.

El tamaño de la muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se disminuye habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos.

4.4. Métodos.

4.4.1. Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

A. Técnica documental:

Con esta técnica se obtuvo la información escrita para sustentar el estudio con análisis y estudios de otros autores, a través de revisiones de fuentes bibliográficas de diversos autores, artículos de páginas web correspondientes a las variables de investigación, tesis encontradas en la web con relación a la presente investigación. Esta técnica nos permitió realizar la recolección de la información bibliográfica respectiva, constituyéndose esta información en el marco teórico de nuestra investigación. También esta información recolectada nos permitió realizar la descripción apropiada de los resultados y por ende obtener la conclusiones apropiadas.

B. La técnica de la encuesta:

Esta técnica nos permitió aplicar un cuestionario de motivación la cual nos permitió evaluar el nivel de motivación de los asesores de ventas de la constructora Galilea S.A.C, antes y después de que la empresa implementara acciones que se encuentran enfocadas en el Modelo de Expectativa de Vroom.

C. La técnica de la entrevista

Esta técnica nos permitió informarnos sobre la estructura organizacional de la empresa Constructora Galilea Sac, al mismo tiempo, saber cuáles son las causas de la ausencia de motivación del personal de ventas, la productividad que han venido teniendo hasta la actualidad,

4.4.2. Instrumentos para analizar información.

Como instrumento de recolección de datos se elaboró un cuestionario. A continuación detallamos este instrumento.

Cuestionario: (Anexo 2)

Este cuestionario fue elaborado por los responsables de la investigación con la finalidad de determinar el nivel en que se encuentran los asesores de ventas de inmobiliarios en cuanto a su motivación laboral en sus diferentes dimensiones. Este instrumento está constituido por 15 ítems los cuales fueron elaborados (teniendo como referencia los indicadores) para medir el nivel de motivación. Para medir la dimensión valencia se construyeron 04 ítems, para evaluar la dimensión expectativa 05 ítems y para evaluar la dimensión instrumentalidad, 06 ítems.

Para la cuantificación del nivel de motivación laboral y para la cuantificación de cada uno de sus dimensiones (valencia, expectativa e instrumentalidad) se tuvo en cuenta la escala de Likert, con la siguiente valoración:

Totalmente en desacuerdo	: valoración (1)
En desacuerdo	: valoración (2)
Indecisión	: valoración (3)
De acuerdo	: valoración (4)
Totalmente de acuerdo	: valoración (5)

1. Evaluación de la VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL:

Para la cuantificación del nivel de motivación laboral se tuvo en cuenta el número total de ítems considerados en el pre test (15 ítems) y que en función a la valoración de cada ítem según la escala, sus valores están entre 0 y 75. Para determinar sus niveles el investigador elaboró la siguiente escala valorativa.

Tabla 2:
Escala valorativa para medir el nivel de MOTIVACIÓN LABORAL.

Puntaje	Nivel
[00 – 45]	Bajo
[46 – 60]	Medio
[61 – 75]	Alto

Fuente: Pre test

2. Evaluación de la DIMENSION VALENCIA:

Para la cuantificación del nivel de este criterio se tuvo en cuenta 04 ítems y la valoración respectiva según escala, cuya valoración está entre 1 y 5. Para determinar el nivel de este criterio se construyó la siguiente escala valorativa:

Tabla 3:
Escala valorativa para medir el nivel de VALENCIA.

Puntaje	Nivel
[00 – 12]	Bajo
[13 – 16]	Medio
[17 – 20]	Alto

Fuente: Pre test

3. Evaluación de la DIMENSION EXPECTATIVA:

Para la cuantificación del nivel de este criterio se tuvo en cuenta 05 ítems y la valoración respectiva, cuya valoración está entre 1 y 5. Para determinar el nivel de esta dimensión se construyó la siguiente escala valorativa:

Tabla 4:
Escala valorativa para medir el nivel de EXPECTATIVA.

Puntaje	Nivel
[00 – 15]	Bajo
[16 – 20]	Medio
[21 – 25]	Alto

Fuente: Pre Test.

4. Evaluación de la DIMENSION INSTRUMENTABILIDAD:

Para la cuantificación del nivel de este criterio se tuvo en cuenta 06 ítems y la valoración respectiva, cuya valoración estará entre 1 y 5. Para determinar el nivel de este criterio se construyó la siguiente escala valorativa.

Tabla 5:
Escala valorativa para medir el nivel de INSTRUMENTABILIDAD.

Puntaje	Nivel
[00 – 18]	Bajo
[19 – 24]	Medio
[25 – 30]	Alto

Fuente: Pre Test.

Tabla 6:
Juicio de Expertos – Ficha de Evaluación de Expertos

Indicador	EXPERTO			Σ	%
	1	2	3		
1	1	3	4	8	53.33
2	3	3	5	11	73.33
3	1	3	4	8	53.33
4	2	3	4	9	60.00
5	0	3	2	5	33.33
6	3	3	4	10	66.67
7	2	3	4	9	60.00
8	3	3	4	10	66.67
9	3	3	5	11	73.33
10	2	3	4	9	60.00
TOTAL					600.00
PUNTAJE FINAL : TOTAL / Nº DE PREGUNTAS					60

Donde:

Experto 1: José Pérez Jiménez

Experto 2: Jorge Brenis Exebio.

Experto 3: Luis Alberto Rubio Jacobo

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el análisis respectivo se tuvo en cuenta la información recolectada tanto en el pre test como en el post test, teniendo en cuenta cada uno de las dimensiones de la MOTIVACION LABORAL. Los pasos que se siguieron para realizar este análisis fueron las siguientes:

1ª ETAPA:

En lo que respecta a la validez de contenido el instrumento fue validado por el equipo investigador y el asesor de la investigación. Se realizó el análisis de la confiabilidad del test que se utilizó para recolectar la información respecto a la MOTIVACION LABORAL como de sus diferentes dimensiones, para lo cual se consideró una muestra piloto de 05 asesores de ventas, cuyos resultados nos sirvió para redefinir algunos ítems. Para la evaluación de la confiabilidad se utilizó la prueba **Alfa de Cronbach** (α), el cual es un indicador que toma valores entre 0 y 1. Cuando el valor Alfa de Cronbach (α) es cercano a 1 o tiende a 1, el instrumento elaborado es consistente, por lo tanto, la información es confiable. Este instrumento encargó de evaluar tanto las correlaciones de las respuestas entre ítems, así como dentro de los ítems.

El valor obtenido del alfa de cronbach es de **($\alpha=0.898$)** el cual es un valor que tiende a 1, por lo que se pudo concluir que el cuestionario es aceptable para realizar la presente investigación. Estos resultados se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 7.

Valor alfa de cronbach general y para las dimensiones, al evaluar el instrumento "Motivación Laboral".

DIMENSIONES	Valor ALFA	Interpretación
• Valencia	0.766	Confiable
• Expectativa	0.805	Confiable
• Instrumentalidad	0.764	Confiable
GENERAL	0.898	CONFIABLE

Fuente: Análisis Estadístico

Después de evaluar la confiabilidad del cuestionario se procedió a obtener los resultados que pasamos a presentar:

2ª ETAPA:

En la segunda etapa se elaboraron cuadros estadísticos unidimensionales y bidimensionales con sus respectivas frecuencias absolutas y relativas, los cuales nos permitieron realizar un análisis del comportamiento de las diferentes dimensiones de la MOTIVACION LABORAL. Se obtuvieron los puntajes promedios teniendo en cuenta los ítems evaluados según escala de Likert, los cuales nos permitieron realizar un primer análisis para lo cual se utilizó la siguiente formulas:

1. Media aritmética o promedio:

Es el valor central de un conjunto de datos. Es una medida que nos permite evaluar y hacer comparaciones entre grupos para tomar ciertas decisiones. Su fórmula es la siguiente:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Dónde:

X_i : Son los diferentes puntajes que toma la variable

n : número de datos o tamaño de la muestra.

También se realizaron **gráficos estadísticos** con la finalidad de visualizar el comportamiento de los puntajes promedios para cada de las diferentes dimensiones de la violencia escolar.

3ª etapa:

En una tercera etapa se procedió a realizar pruebas de hipótesis con la finalidad de dar respuesta a nuestro problema y hacer las comparaciones en cada uno de las dimensiones de la MOTIVACION LABORAL. Las pruebas de hipótesis planteadas tanto para el pre y post test fue la prueba T de Student pareada. Para realizar esta prueba de hipótesis se utilizó la información (pre y post) generada por el mismo grupo de estudio, es decir, cada grupo origina doble información.

Prueba t pareada:

Hipótesis:

H_0 : Los puntajes promedios del pre test es igual al post test.

H_1 : Los puntajes promedios del pre test es diferente al post test.

Estadístico de prueba:

Para probar esta hipótesis se deben de calcular 2 valores. Un valor experimental (estadístico de prueba) y un valor tabular.

Para calcular el valor experimental se utiliza la siguiente fórmula:

$$t_e = \frac{\bar{d}}{s_{\bar{d}}} = \frac{\bar{d}}{\frac{s_d}{\sqrt{n}}}$$

Dónde:

- \bar{d} : es el promedio de la diferencia de los puntajes de ambos grupos.
- $s_{\bar{d}}$: es la desviación estándar de las diferencias de los puntajes de ambos grupos.

Para calcular el valor tabular se tiene en cuenta lo siguiente:

$$t_t = t_{(n-1, \alpha/2)}$$

El cual tienen una distribución t de Student con n-1 grados de libertad, donde n= número de datos.

Decisión:

Si $t_e \geq t_t$ rechazar la hipótesis H_0 de que Los puntajes promedios del pre test es igual al post test.

Otra forma de analizar estos resultados evaluar el valor de p, si $p < 0.05$, la prueba es significativa, es decir, Rechazar H_0 .

CAPÍTULO 5. DESARROLLO

En la primera etapa de la investigación, la misma que se llevó a cabo a partir del segundo semestre del año 2014, nos reunimos con el administrador de la sede Trujillo, el cual nos explicó las causas de la baja motivación del área comercial, y que la empresa tenía programado la implementación de beneficios a favor de los trabajadores del área de ventas por lo que se procedió hacer la investigación de estudios anteriores consignados en la presente investigación como se muestra en los antecedentes a la vez se hizo la búsqueda de referencias bibliográficas.

Para la elaboración del instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta de 15 preguntas el cual se hizo una prueba piloto a 5 asesores de ventas en Octubre del 2014 y el cual fue validado por el Alfa de Cronbach que se muestra en la tabla N°7 y mediante la validez de contenido por grupo de expertos que se muestra en la tabla N°6, esta encuesta se encuentra en el Anexo N° 5.

Es así como se procedió aplicar una encuesta (pre-test) en Noviembre del 2014 a todo el personal del área de ventas que son 10 asesores de ventas para poder obtener los datos iniciales según el modelo de motivación de Víctor Vroom.

En la segunda etapa de la investigación, la misma que fue llevada en todo el transcurso del periodo 2015, aplicando el post test al finalizar Noviembre del 2015, la empresa llegó a implementar técnicas de motivación como son: el programa de clínica de ventas, inclusión de bono por productividad, renovación y mantenimiento de equipos de trabajo, reconocimiento de personal, reunión de integración mensual, los cuales han sido acoplados al modelo de motivación de Víctor Vroom, y de esta manera se pudo observar si dicho modelo incide de manera positiva o negativa en la motivación laboral de los trabajadores del área de ventas.

Luego de la implementación de dichas técnicas de motivación se procedió a realizar el post test y comparar con los resultados iniciales, el cual se obtuvo resultados positivos.

Vale mencionar que, para cuantificar y obtener el análisis de los resultados, se tuvo que acudir a un especialista en estadística, esta persona fue quien proceso los datos que fueron recolectados.

CAPÍTULO 6. RESULTADO

El objetivo general de la presente investigación es determinar el grado de incidencia que existe entre el Modelo de las Expectativas de Vroom y la motivación laboral de los asesores de ventas inmobiliarias de la Constructora Galilea S.A.C, sucursal Trujillo. Para cumplir con este objetivo se elaboró y aplicó un cuestionario antes y después de que la empresa aplicara técnicas de motivación, con la finalidad de recolectar información y verificar si hay una mejora en la Motivación laboral. Cabe mencionar que la Motivación laboral se evaluó a través de tres dimensiones que son D1: Valencia, D2: Expectativa y D3: Instrumentalidad.

RESULTADOS DEL PRE TEST:

En la Tabla 8, se presenta los puntajes obtenidos por los asesores de ventas en los diferentes criterios de evaluación como son: D1 (Valencia), D2 (Expectativa) y D3 (Instrumentalidad), en el PRE TEST.

Tabla 8:

Resultados obtenidos en el PRE TEST por los asesores de ventas de la constructora Galilea S.A.C.

N°	PRE TEST: Puntajes			
	D1	D2	D3	Total
1	16	5	11	32
2	9	7	13	29
3	17	8	14	39
4	14	9	13	36
5	13	6	12	31
6	16	8	14	38
7	14	16	14	44
8	18	15	19	52
9	13	12	15	40
10	16	10	20	46
Prom	14.6	9.6	14.5	38.7
D.E.	2.46	3.51	2.73	6.82

Fuente: Análisis estadístico

Los puntajes promedios de este cuadro se presentan en forma resumida en la Tabla 9, para el grupo de estudio en las diferentes dimensiones de la motivación laboral. Este argumento también se puede corroborar en el Gráfico 1, donde los puntajes promedio son muy parecidos.

Tabla 9:

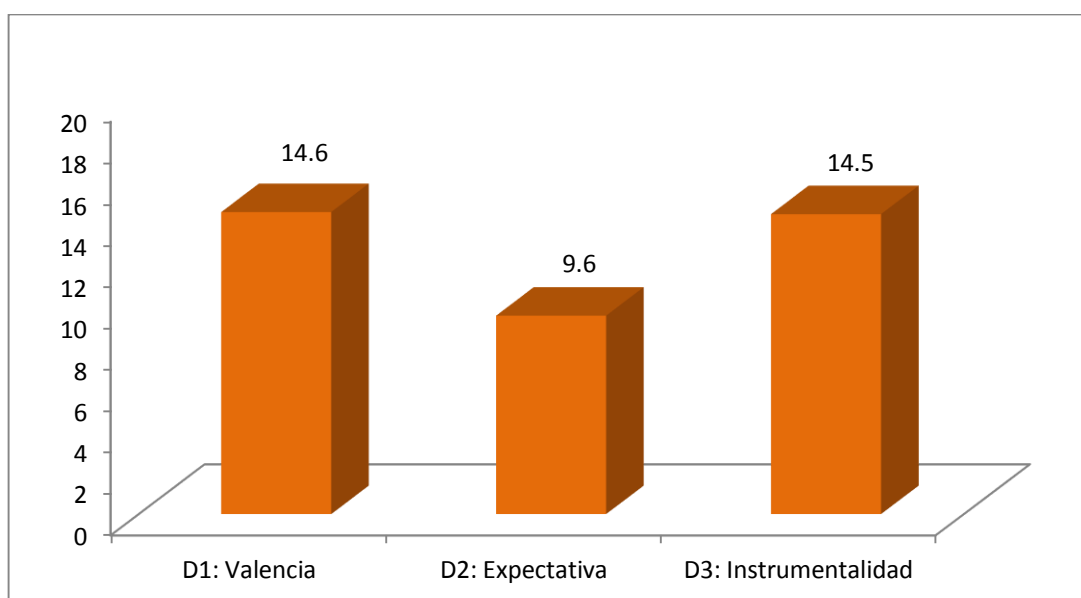
Puntajes promedios obtenidos en el PRE TEST en cada una de las dimensiones de la Motivación Laboral.

Grupo	D1: Valencia	D2: Expectativa	D3: Instrumentalidad	Promedio
Grupo de Estudio	14.6	9.6	14.5	38.7

Fuente: Pre test

Grafico 1:

Comportamiento de los puntajes promedios obtenidos en el PRE TEST en cada una de las dimensiones de la Motivación Laboral.



Fuente: Tabla 8

Tabla 10:

Comportamiento de los niveles de las Dimensiones de la Motivación Laboral en el PRE TEST.

DIMENSIONES	Niveles	Pre Test: Grupo de estudio	
		N° de asesores de ventas	%
D1: VALENCIA	Bajo	1	10,0%
	Medio	7	70,0%
	Alto	2	20,0%
	Total	10	100%

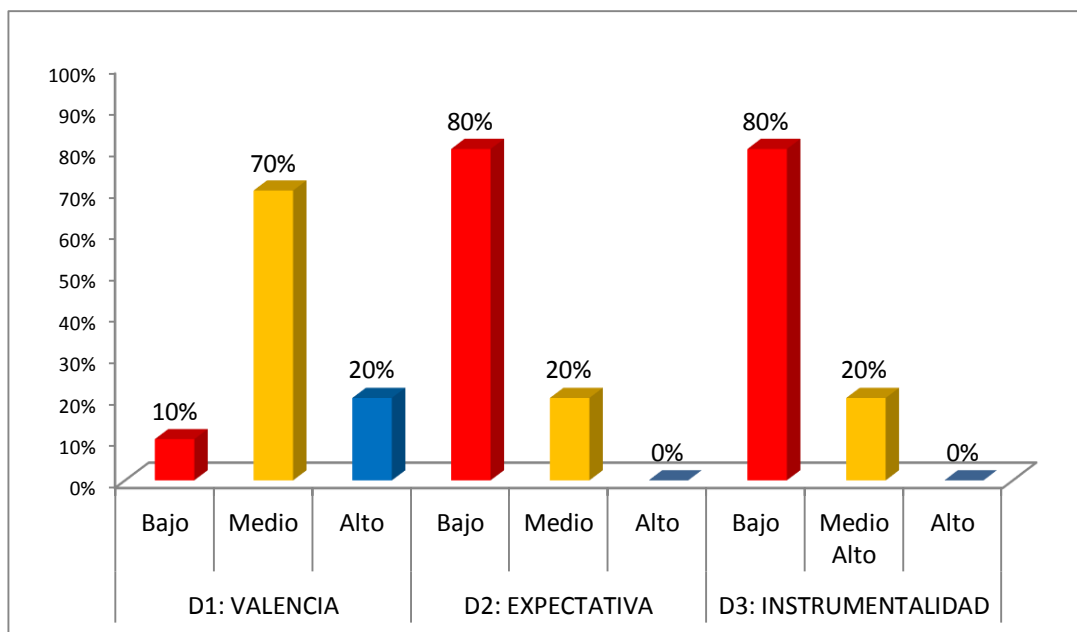
D2: EXPECTATIVA	Bajo	8	80,0%
	Medio	2	20,0%
	Alto	0	0,0%
	Total	10	100%
D3: INSTRUMENTALIDAD	Bajo	8	80,0%
	Medio	2	20,0%
	Alto	0	00,0%
	Total	10	100%

Fuente: Pre test

Al evaluar la Tabla 9, se aprecia que los asesores de ventas respecto a la dimensión D1: Valencia, el 20% se encuentra en el nivel alto, un 70% en el nivel medio y el 10% en nivel bajo; con respecto a la D2: Expectativa el 80% de los asesores de ventas se encuentra en el nivel bajo y un 00% en el nivel medio; con respecto a la D3: Instrumentalidad, los asesores de ventas se encuentran con un 80% en el nivel bajo y con un 20% en el nivel medio.

Grafico 2:

Comportamiento de los niveles de las Dimensiones de la Motivación Laboral en el PRE TEST



Fuente: Pre test

EVALUACIÓN DEL GRUPO EXPERIMENTAL: PRE Y POST TEST

En la Tabla 11, se presenta los puntajes obtenidos por los asesores de ventas en el pre y post test, en las diferentes dimensiones de evaluación de la motivación laboral. Esta información nos permitió conocer si en el grupo de estudio ha tenido una incidencia positiva después de analizar el modelo de expectativa de Vroom. Si es así, podemos obtener conclusiones valiosas para la presente investigación.

Tabla 11:

Comparativo de los puntajes obtenidos por el GRUPO DE ESTUDIO según sus dimensiones de evaluación teniendo en cuenta el Pre y Post TEST.

Nº	PRE TEST				POST TEST			
	D1	D2	D3	TOTAL	D1	D2	D3	TOTAL
1	16	5	11	32	18	17	26	61
2	9	7	13	29	15	16	22	53
3	17	8	14	39	19	18	21	58
4	14	9	13	36	18	21	25	64
5	13	6	12	31	17	18	20	54
6	16	8	14	38	19	18	21	58
7	14	16	14	44	16	21	25	62
8	18	15	19	52	20	23	28	71
9	13	12	15	40	17	19	26	62
10	16	10	20	46	19	24	24	67
PROM	14.6	9.6	14.5	38.7	17.8	19.5	23.8	61.1
D.E.	2.46	3.51	2.73	6.82	1.5	2.5	2.5	5.3

Fuente: Análisis estadístico

En la Tabla 12, se presentan los puntajes promedios obtenidos en cada dimensión de evaluación del GRUPO EXPERIMENTAL, aquí se observa claramente que existe una diferencia entre los puntajes promedios de las diferentes dimensiones. El puntaje promedio del pre test (38.7) tiene una diferencia de 22 puntos con el puntaje promedio del post test (61.1), por lo que podemos concluir que los puntajes promedios de ambas pruebas tienen una diferencia significativa. Gráficamente también se puede apreciar esta diferencia entre los puntajes promedio.

Tabla 12:

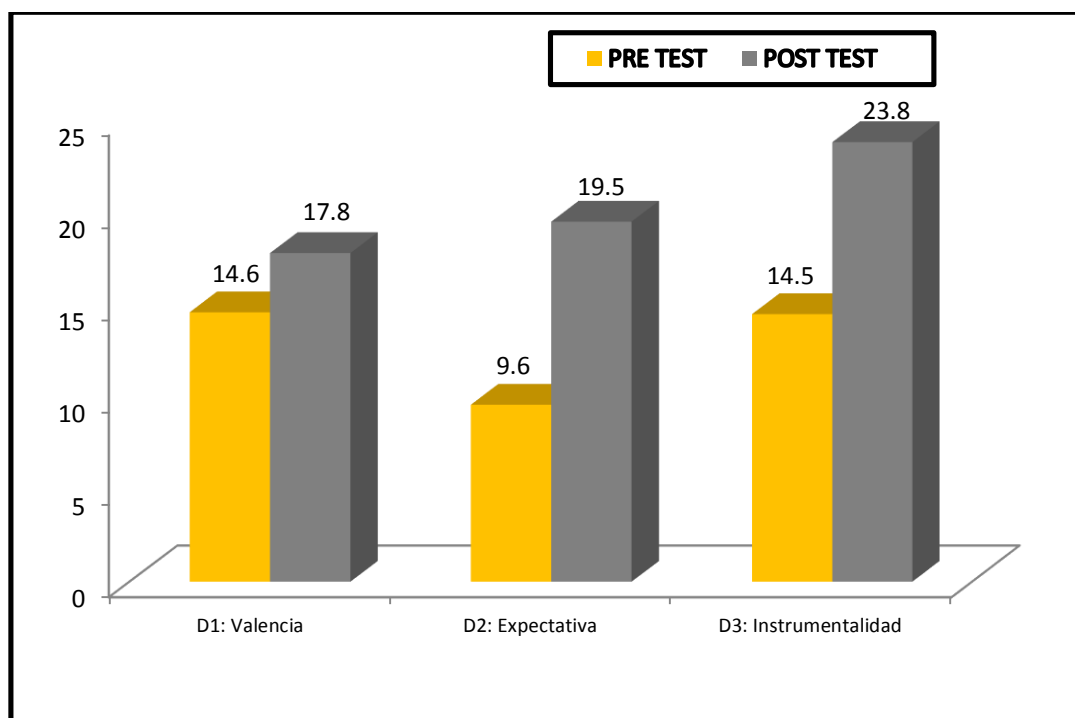
Puntajes promedios obtenidos por el grupo de estudio en el pre y post test.

PRUEBA	D1	D2	D3	PROM
PRE TEST	14.6	9.6	14.5	38.7
POST TEST	17.8	19.5	23.8	61.1

Fuente: Grupo Estudio

Grafico 3:

Puntajes promedios obtenidos por el grupo de estudio en el pre y post test.



Fuente: Tabla 11

Tabla 13:

Comportamiento de las dimensiones Puntajes promedios obtenidos en el grupo experimental al aplicar el pre y post test.

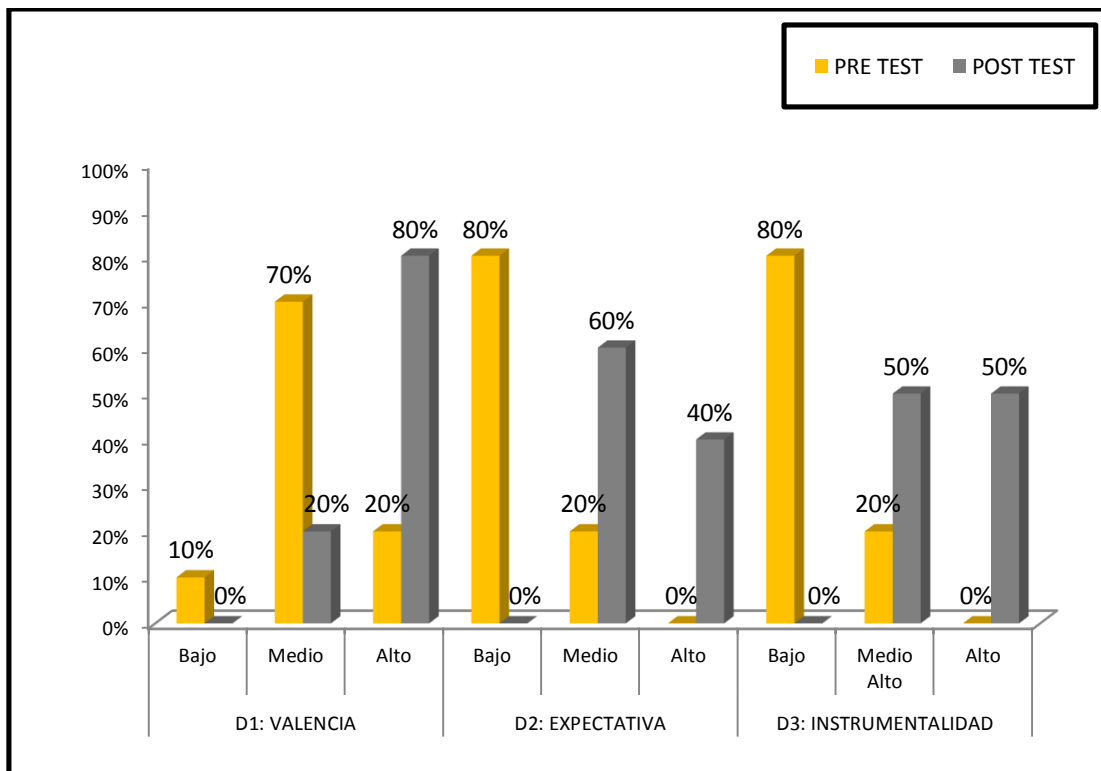
DIMENSIONES (niveles)		GRUPO ESTUDIO			
		PRE TEST		POST TEST	
		Frec	%	Frec	%
D1: VALENCIA	Bajo	1	10,0%	0	0,0%
	Medio	7	70,0%	2	20,0%
	Alto	2	20,0%	8	80,0%
	Total	10	100%	10	100,0%

D2: EXPECTATIVA	Bajo	8	80,0%	0	0,0%
	Medio	2	20,0%	6	60,0%
	Alto	0	0,0%	4	40,0%
	Total	10	100%	10	100,0%
D3: INSTRUMENTALI DAD	Bajo	8	80,0%	0	0,0%
	Medio	2	20,0%	5	50,0%
	Alto	0	0,0%	5	50,0%
	Total	10	100%	10	100,0%

Al evaluar la Tabla 13, se aprecia que los estudiantes del grupo de estudio han tenido un cambio en el porcentaje de sus niveles. Llegando a obtener un 80% (Valencia), 40% (Expectativa) y 50% (Instrumentalidad) en el nivel alto de las tres dimensiones. Como apreciamos en el pre test estos porcentajes son menores y distribuidos en los diferentes niveles. Podemos concluir que ha existido una incidencia positiva o significativa en los porcentajes de los asesores de ventas.

Grafico 4:

Comparativo resumen en el POST TEST para ambos grupos de estudio.



Fuente: Post test

EVALUACIÓN DEL GRUPO DE ESTUDIO DESPUES DE ANALIZAR EL MODELO DE EXPECTATIVA DE VROOM

Tabla 14:

Puntaje Promedios obtenidos por los asesores de ventas en el PRE Y POST TEST para el grupo experimental.

DIMENSIONES	GRUPO DE ESTUDIO	
	PRE	POST
D1: VALENCIA	14.60 (Medio)	17.8 (Alto)
D2: EXPECTATIVA	9.60 (Bajo)	19.5 (Medio)
D3: INSTRUMENTALIDAD	14.50 (Bajo)	23.8 (Medio)
MOTIVACIÓN LABORAL	38.7 (Bajo)	61.1 (Alto)

Fuente: Pre y Post aplicados a los asesores de ventas de Galilea.

En la Tabla 14 se presenta los puntajes promedios obtenidos en cada uno de las dimensiones del grupo de estudio, donde se observa claramente que existe una diferencia entre los puntajes promedios de las diferentes dimensiones. El puntaje promedio obtenido en el pre test (38.7) tiene una diferencia de 22 puntos con respecto al puntaje promedio del post test (61.1), por lo que podemos concluir que si existe una incidencia del modelo de Vroom en la motivación laboral. Podemos apreciar también que en la dimensión VALENCIA existe una diferencia entre los puntajes promedio de 3 puntos pasando de un nivel medio a un nivel alto. En lo que respecta a la dimensión EXPECTATIVA, existe una diferencia de 10 puntos pasando del nivel bajo al nivel alto. En lo que respecta a la dimensión INSTRUMENTABILIDAD existe una diferencia de 9 pasando de un nivel bajo a un nivel medio.

PRUEBAS DE HIPOTESIS:

A continuación presentamos las pruebas de hipótesis de las diferencias de medias pareadas para cumplir con nuestro objetivo y dar respuesta a nuestro problema, además se realizó este análisis ya que se tuvo en cuenta el diseño de investigación denominado Diseño con pre y post test con 1 grupo de estudio. Aquí se verificó si hubo una incidencia la motivación de Expectativa de Vroom en la Motivación Laboral, como también se evaluó el efecto significativo para cada uno de las dimensiones de la Motivación. Estos resultados son los siguientes:

A. PRUEBAS DE HIPOTESIS PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DEL MODELO DE EXPECTATIVAS DE VROOM:

En la Tabla 15, se presenta la prueba de hipótesis para verificar si el Modelo de Expectativas de Vroom tiene una incidencia en la Motivación laboral. La prueba resultó ser significativa por lo que se concluye que el Modelo de Expectativas de Vroom si incide en la Motivación Laboral.

Tabla 15:

Prueba de Hipótesis para evaluar si el Modelo de Expectativa de Vroom incide en la Motivación laboral.

Hipótesis:

Ho: El Modelo NO incide en la en la Motivación laboral.

H1: El Modelo SI incide en la Motivación laboral

Valor t experimental t_e	Valor tabular t_t	p	Decisión
2.84	2.045	0.000	Rechazar Ho

Fuente: Grupo Experimental

La conclusión que obtuvimos al realizar esta prueba es que rechazamos la hipótesis nula ya que ($p < 0,05$), por lo tanto, los datos nos proporcionan evidencia suficiente para concluir que el Modelo incide en la Motivación Laboral.

B. PRUEBAS DE HIPOTESIS PARA EVALUAR LA INCIDENCIA DEL MODELO EN CADA UNA DE LAS DIMENSIONES DE MOTIVACION LABORAL:

Adicionalmente a la prueba anterior se probó si el Modelo incide en las dimensiones de la motivación laboral como son: valencia, expectativa e instrumentabilidad. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 16:

Prueba de Hipótesis para evaluación de la incidencia del MODELO en las dimensiones de la VALENCIA. , expectativa e INSTRUMENTALIDAD.

Hipótesis:

Ho: El Modelo NO incide en las dimensiones de la Motivación Laboral.

H1: El Modelo SI incide en las dimensiones de la Motivación Laboral.

DIMENSION	Valor t experimental t_e	Valor tabular t_t	p	Decisión
• VALENCIA	6.22	2.068	0.00	Rechazar Ho
• EXPECTATIVA	7.78	2.068	0.00	Rechazar Ho
• INSTRUMENTABILIDAD	6.31	2.068	0.00	Rechazo Ho

Fuente: Prueba T de Student pareada-SPSS Ver 18.0

En las pruebas de hipótesis concernientes a las dimensiones valencia, Expectativa e Instrumentalidad, el valor de p es menor de 0.05 ($p < 0.05$), por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula planteadas, por lo que podemos concluir que el MODELO si INCIDE en las dimensiones VALENCIA, EXPECTATIVA E INSTRUMENTALIDAD

CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el grado de incidencia que existe entre el modelo de las expectativas de Víctor Vroom en la motivación laboral de los trabajadores de la Constructora Galilea S.A.C, en la sucursal de Trujillo, así como, identificar, relacionar y determinar el nivel de expectativa, instrumentalidad y valencia de los trabajadores del área de ventas de la Empresa Galilea S.A.C.

Además, concluir como se muestra en la Tabla 15 en base a los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis mediante la prueba T de Student pareada se determina que el valor p es menor a 0.05 por lo tanto el Modelo de Vroom si incide significativamente en la motivación laboral de los trabajadores del área de ventas en la empresa Galilea, así como en la Tabla 16 se muestra el resultado de hipótesis respecto a las dimensiones valencia, expectativa e instrumentalidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos decir que coinciden con el estudio realizado por Varela (2006), cuyos resultados obtenidos muestran que si aumenta la valencia, expectativa e instrumentalidad, la motivación laboral también aumenta.

La presente investigación va de la mano con la afirmación dada por el autor Vértice (2005), quien sostenía que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta, y si comprueba que sus acciones conducirán efectivamente a alcanzarla, pues en la empresa Constructora Galilea S.A.C, los trabajadores aumentaron su rendimiento al saber que recibirían una recompensa por su desempeño, y de ese modo de mantener motivado al personal, tal como lo muestra los resultados de la Tabla 12 donde muestra que el nivel de Expectativa aumentó de 9.6 (Nivel Bajo) a 19.5 (Nivel Medio).

Así mismo nuestro estudio coincide con Vélez Bedoya (2007) quien afirma que el nivel de Valencia varia de persona a persona y cada una puede variar a lo largo de tiempo, tal como lo muestra la Tabla N° 11, donde en el Pre Test, el nivel de Valencia varía entre los vendedores entre 10 y 18 puntos y después de un periodo de 6 meses el nivel varió entre 15 y 20, dado que en la constructora implementaron las clínicas de ventas, que son programas de capacitaciones semanales para el personal, donde se dictan técnicas de ventas, una herramienta que sirvió bastante para que los trabajadores estén más

especializados en la venta de inmuebles, sin lugar a duda, la experiencia que ganaron les sirvió en su desarrollo profesional. Adicional a ello, la empresa renovó las computadoras a todo el personal de ventas, con las cuales se les facilitaba la elaboración de contratos y acceso a información necesaria para cerrar ventas.

En cuanto a la recompensa, los autores Hllriegel&Slocum (2009), sostienen que las recompensas que los empleados esperan recibir por alcanzar las metas desempeñan un papel muy importante en su nivel de compromiso con ellas, es por ello, que el promedio de comisiones de los trabajadores aumentó al momento que se incentivó al personal con otorgar bono extra por alcance de metas, se pudo apreciar que el trabajo de los trabajadores se veía empujado en función a las comisiones que recibirían y al bono que incrementaría significativamente su salario, del mismo modo sucedió con los reconocimientos por ser el mejor trabajador del mes, que de algún modo, empezó a influir en el personal de ventas, por el perfil competitivo propio del área comercial.

En cuanto a la expectativa, coincidimos con la afirmación del autor Velez Bedoya (2007), en donde indica que las expectativas dependen de gran manera si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo asignado, esto concuerda con los resultados de la Tabla 12, donde muestras que el nivel de expectativa ha variado de 9.6 a 19.5.

En cuanto a los autores Vertice (2005) y Velez Bedoya (2007), afirman que la instrumentalidad es la estimación que el individuo tiene que el desempeño conducirá a recibir recompensas adecuadas, como muestra la Tabla N°12, el nivel de Instrumentalidad ha variado de 14.5 a 23.8

Se presentan los puntajes promedio del Pre Test (38.7) y Post Test (61.1) con una diferencia de 22 puntos, puesto que la empresa llegó a implementar las siguientes técnicas de motivación:

1. Programa de Clínica de ventas: Se trata de una capacitación semanal para la fuerza de ventas, instruyendo en técnicas de venta de inmuebles.

2. Inclusión de Bono por Productividad: Se refiere al Bono extra (S/.400) que se otorga a la fuerza de ventas por haber desempeñado mejor la labor durante un periodo de 3 meses.
3. Renovación y mantenimiento de equipos Se considera hacer mantenimiento y renovación de equipos para que el personal tenga las herramientas adecuadas para su labor.
4. Reconocimiento de personal: Consiste en Hacer mención honrosa y publica del mejor vendedor al finalizar el mes.
5. Reuniones de Integración mensual: las cuales se realizan los días 15 de cada mes luego del cobro de comisiones.

Para finalizar se recomienda a la empresa implementar más procedimientos y políticas de motivación, a futuro concursos inter ciudades, para la mejora continua de cada sucursal impulsada por la competencia, así mismo, realizar convenios con instituciones educativas para que el personal tenga facilidad para estudios continuos, por otro lado, también sería bueno realizar convenios con agencias de viaje con destinos nacionales, para otorgar viaje al personal de toda la sucursal por un fin de semana, promoviendo la unión de los trabajadores, como premio anual por tener los volúmenes de venta más altos durante todo el año, y finalmente, la emisión de certificados y diplomas de honor, por el desempeño anual, firmado por gerencia, reconociendo el mejor desempeño, agregando valor al Curriculum del trabajador.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que si existe un grado de incidencia significativo del modelo de las expectativas de Vroom en la motivación laboral del personal de ventas de la empresa Constructora Galilea SAC.
2. Se identificó en la primera etapa de investigación por cada trabajador el nivel de valencia, 7 asesores de ventas se encontraron en un nivel Medio, expectativa, 8 asesores de ventas se encontraron en un nivel Bajo, instrumentalidad, 8 asesores de ventas se encontraron en un nivel Bajo.
3. Se relacionó la valencia (14.6) Medio, expectativa (9.6) Bajo e instrumentalidad (14.5) Bajo, en la primera etapa de investigación en donde el puntaje promedio de la Motivación Laboral es 38.7 (Bajo)
4. Se determinó los niveles de valencia, expectativa e instrumentalidad en la segunda etapa de la investigación en donde la Valencia aumentó de 14.6 (Medio) a 17.9 (Alto), expectativa aumentó de 9.6 (Bajo) a 19.5 (Medio) e instrumentalidad aumentó de (14.5) a 23.8 (Medio). Por lo que el nivel de motivación aumentó de 38.7 (Bajo) a 61.1 (Alto).

RECOMENDACIONES

1. Elaboración de procedimientos y políticas de motivación, adicional a las que se viene realizando. Políticas de reconocimiento mediante diplomas, correos electrónicos, periódico mural y ese tipo de hecho sintetizados en una revista informativa para el personal de la empresa, con fotos de las noticias y saludos especiales para los empleados más destacados del mes. La distribución de esta revista seria de forma gratuita al personal de la empresa.
2. Realizar convenios con instituciones educativas para que el personal tenga facilidad de seguir estudios continuos: Instituciones de educación superior para fomentar el desarrollo profesional, cursos de ventas, talleres, diplomados, para que sirvan de herramienta al momento de realizar una venta. De este modo se hará sentir al asesor de ventas que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional. Estas instituciones educativas, deberían otorgar una tarifa especial por convenio, y facilidades de pago (descuento directo de planilla).
3. Como medida para promover la unión de los trabajadores, se recomienda realizar convenio con agencias de viajes con destino nacionales, como premio por tener volúmenes de ventas más alto durante el año: Concursos anuales entre sucursales comerciales, de acuerdo a la productividad de cada uno. Se podría solicitar a proveedores que otorguen este regalo, un paquete de viaje en grupo, o de lo contrario, se tendría que tener un presupuesto para ello.
4. Emisión de certificados y diplomas de honor, por el desempeño anual de los asesores de ventas: Solicitar al área a RRH la emisión de diplomas por buena actitud y por aportar mayor valor a la empresa, donde indiquen los datos del cliente y motivo del honor al mérito. Estos diplomas deberán ser firmados y sellados por gerencia para que tenga peso en el Curriculum Vitae del trabajador.
5. A partir de la presente investigación se sigue a la empresa tomar como punto de partida los datos recolectados y analizados para poder elaborar un Plan de Motivación Laboral para los empleados de la empresa Galilea Sucursal Trujillo, para su posterior implementación.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque.
- Arreaza, R. (2011). *Plan Estratégico para estimular la motivación laboral en el personal del laboratorio Tu Salud S.A. de la Zona Oriente Sur de Venezuela*. Maturín.
- Cecchini, S., & Uthoff, A. (2007). *Reducción de la Pobreza, tendencias demográficas, familia y mercado de trabajo en América Latina*.
- Charles, H., & Gareth R., J. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores SA.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: International Thomson Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: International Thomson Editores SA.
- Daft, R. L., & Steers, R. M. (2008). *Organizaciones, El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa.
- De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión*. Valencia: Editorial de UPV.
- Delgado Valery, M. d., & Di Antonio, A. C. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional*.
- Escaño Aguayo, J. (2010). *Desarrollo, aprendizaje y enseñanza en la educación secundaria*. Barcelona: Grao.
- Fernández Caveda, A. (2007). *Consultor para la dirección de recursos humanos*.
- Fernández Enrique, M. (2005). *Introducción a la Gestión*. Valencia: Dupv.
- Fischer, G. N. (1992). *Campos de Intervención en Psicología Social*. Madrid: Narcea SA.
- González García, M. J. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innova.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Monterrey: Cengage Learning.
- Gutiérrez González, S. B. (2001). *Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom: Su Aplicación en Trabajadores de una empresa Petrolera*. Caracas.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores SA.
- Hellriegel, D., & W. Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. Thomson Editores.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mexico.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Lamata, F. (1998). *Manual de Administración y Gestión Sanitaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos SA.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico.
- Ortega Ruiz, R., Escaño Aguayo, J., Monereo Font, C., Pozo Municio, I., & Mauri Majos, T. (2010). *Desarrollo, Aprendizaje y Enseñanza en la educación Secundaria*. Barcelona: Editorial Grao, de Irf S.L.
- Parmerlee, D. (1993). *Desarrollo Exitoso de las estrategias de Marketing*. Barcelona.
- Pina Soris, R. P. (2005). *Análisis de la Motivación en el personal administrativo de la empresa F.M.F. Construcciones S.A. Según Victor Vroom*, Maturín Monagas.
- Requejo Espinal, O. C. (2013). *Productividad Laboral y protección social de las MYPES en el sector comercio de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.

-
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8tva. ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación de México SA.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educacion.
- Tito Huamani, P. L. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima.
- Varela Juarez, R. (2006). *Administracion de la compensacion, salarios y prestaciones*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educacion de Mexico S.A. de CV.
- Vasquez Sosa, S. M. (2007). *Nivel de motivacion y su relacion con la satisfaccion laboral del profesional de enfermería en el hospital nacional Arzobispo Loayza*.
- Velez Bedoya, A. R. (2007). *Los Clasicos de la Gerencia* (1 ed.). Bogota: Editorial Universidad de Rosario.
- Venutolo, E. M. (2009). *Estudio del Clima Laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires.
- Vertice. (2005). *Retribucion del Personal*. Malaga: Publicaciones vertice S.L.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	BASES TEORICAS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	METODOLOGÍA	MUESTRA	ESCALA
¿Cuál es el grado de incidencia del modelo de las expectativas de Vroom en la motivación laboral de los trabajadores de la Constructora Galilea S.A.C, de la ciudad de Trujillo en el año 2015?	Determinar el grado de incidencia que existe entre el modelo de las expectativas de Vroom y la motivación laboral en los trabajadores de la sucursal-Trujillo de la empresa Constructora Galilea S.A.C, 2015.	Modelo de Motivación de las Expectativas de Vroom: Valencia Recompensa Meta Motivación Laboral: Esfuerzo Meta	EL modelo de las expectativas de Víctor Vroom influye positivamente en la motivación laboral.	Motivación Laboral Es el conjunto de fuerzas externos e interno que hacen que el trabajador ponga todo el esfuerzo para llegar a una meta	Valencia	Recompensa	Tipo de investigación según el propósito: Explicativo Tipo de investigación según el diseño: Pre-experimental. Técnicas: - Documental - Encuesta - Entrevista Instrumentos: - Cuestionario Prueba de Hipótesis Para calcular el valor experimental: $t_e = \frac{\bar{d}}{s_{\bar{d}}} = \frac{\bar{d}}{\frac{s_d}{\sqrt{n}}}$ Para calcular el valor tabular: $t_t = t_{(n-1, \alpha/2)}$	Población: La población de estudio está constituida por 10 trabajadores del área comercial que son los asesores de ventas de inmobiliarios de la oficina sucursal Trujillo de la empresa Constructora Galilea S.A.C. Muestra: Hernández citado en (Castro, 2003), afirma que si la población es menor a cincuenta (50) personas, la población es igual a la muestra. El tamaño de la muestra se consideró la misma población por ser una muestra pequeña, esto es debido a que si se disminuye habría el riesgo de que los resultados obtenidos no sean significativos.	Ordinal
						Meta			Ordinal
					Expectativa	Esfuerzo			Ordinal
						Rendimiento			Ordinal
					Instrumentalidad	Recompensa			Ordinal
						Desempeño			Ordinal

ANEXO N° 2: Validación de expertos.

**JUICIO DE EXPERTOS
FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTO**

Indicador	EXPERTO			Σ	%
	1	2	3		
1	1	3	4	8	53.33
2	3	3	5	11	73.33
3	1	3	4	8	53.33
4	2	3	4	9	60.00
5	0	3	2	5	33.33
6	3	3	4	10	66.67
7	2	3	4	9	60.00
8	3	3	4	10	66.67
9	3	3	5	11	73.33
10	2	3	4	9	60.00
TOTAL					600.00
PUNTAJE FINAL : TOTAL / N° DE PREGUNTAS					60

Donde:

Experto 1: José Pérez Jiménez

Experto 2: Jorge Brenis Exebio

Experto 3: Luis Alberto Rubio Jacobo


LUIS ALBERTO RUBIO JACOBO
LICENCIADO EN ESTADISTICA
COESP Nº 288

ANEXO N° 3: Validez y confiabilidad del instrumento.

VALIDACIÓN DE TEST

Alfa de Cronbach

Para la evaluación de la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach (α), que está formado por un conjunto de ítems que se combinan aditivamente para hallar una puntuación global (esto es, la puntuación se suman y dan un total que es el que se interpreta).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α = Alfa de Cronbach

k = Numero de Items

S_i^2 = Sumatoria de varianza de los Items


S_T^2 = Varianza de la suma de los items

El valor obtenido del alfa de cronbach es de ($\alpha=0.898$) el cual es un valor que tiende a 1, por lo que se pudo concluir que el cuestionario es aceptable para realizar la presente investigación.

Valor alfa de cronbach general y para las dimensiones, al evaluar el instrumento "Motivación Laboral".

DIMENSIONES	Valor ALFA	Interpretación
• Valencia	0.766	Confiable
• Expectativa	0.805	Confiable
• Instrumentalidad	0.764	Confiable
GENERAL	0.898	CONFIABLE

Fuente: Análisis Estadístico


LUIS ALBERTO RUBIO JACOBO
LICENCIADO EN ESTADISTICA
COESPE N° 288

ANEXO N° 4: Entrevista a los trabajadores del área de ventas.

Entrevista a Juan Carlos Montoya, Jefe de Sucursal Trujillo

Rita: Buenos días Sr. Juan Carlos, soy Rita Flores, egresado de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Privada del Norte, el motivo de esta entrevista es informarnos sobre la estructura organizacional de la empresa Constructora Galilea Sac, al mismo tiempo, saber de qué manera se le tiene motivado al personal de ventas y la productividad que han venido teniendo hasta la actualidad, le escuchamos.

Juan Carlos: Buenos días, ante todo quisiera agradecer el interés mostrado por la empresa Constructora Galilea Sac es una empresa dedicada a la construcción y venta casas y departamentos en diferentes proyectos que se manejan a nivel del norte del Perú, en Piura, Chiclayo y Trujillo. La oficina Matriz se encuentra ubicada en Lima con dirección de Av. Primavera 1796 piso 6 Santiago de Surco.

Actualmente contamos con 6 proyectos en desarrollo y 2 vendidos al 100%. El sector del mercado al que nos dirigimos es el sector C con productos enfocados en familias jóvenes.

En cuanto a la motivación, la empresa Constructora Galilea S.A.C, no aplica ningún plan de motivación a los empleados de la sucursal de Trujillo, viéndose reflejada en las ventas que han sido no muy altas el año 2014.

En la sucursal Trujillo donde nos encontramos contamos con 10 asesores de venta de casas, un administrador de ventas que pertenece al área de tesorería de Lima y yo que soy el jefe de sucursal Trujillo.

Rita: Perfecto, ¿Nos podría describir cuales son las posibles causas que influyen en que el personal este desmotivado?

Juan Carlos: Bueno, las posibles causas podrían ser que no hay política de reconocimiento al mejor desempeño, cada vez son mayores las exigencias que impone gerencia para el pago de comisiones porque los asesores de ventas tienen que presentar el expediente completo del cliente que compró recientemente la vivienda y ello incluye cartas de aprobación de crédito hipotecario por parte de alguna entidad bancaria, es para asegurar que la venta no se caiga. Hay más condiciones para comisionar la venta de casa.

Otro punto importante sería la inconformidad con las remuneraciones por este mismo tema de los departamentos, y algo fuerte es que no hay posibilidad de línea de carrera para los vendedores, gerencia cree que el puesto de administrador de ventas y jefe de ventas son cargos de confianza, por lo general recomendados.

Rita: Muchas gracias, ¿Usted hace alguna gestión para mejorar la motivación. ?

Juan Carlos: Para ser sinceros, la gerencia recién ha empezado a tomar en cuenta el tema de la motivación, y hay planes para implementar un bono de productividad a los asesores de ventas, al igual que implementar capacitaciones semanales, me parece que los equipos se van a renovar también, en si aún no están estructuradas las políticas de motivación, al igual que las menciones honrosas y reconocimientos mensuales a los asesores de ventas, seria de mucha utilidad si su tesis nos ayuda con este tema.

Rita: ¿Eso en cuanto tiempo cree que se implemente?

Juan Carlos: Quizá a lo largo de este año 2015, o quizá el 2016.

Rita: Juan Carlos, creo que tenemos lo necesario para empezar con el estudio de tesis, muchas gracias por tu tiempo para esta entrevista, esperamos contar con tu apoyo para obtener datos de la empresa que necesitemos.

Juan Carlos: Gracias a ti y a Janeth García, un gusto poder apoyarlas. Hasta luego.

ANEXO N° 5: Cuestionario a los trabajadores del área de ventas.

CUESTIONARIO DE MOTIVACION - AREA DE VENTAS


Usted debe especificar su nivel de acuerdo o desacuerdo frente a estos, marcando una escala de LIKERT que van desde 1 a 5, siendo:

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indecisión (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

ITEMS	ESCALA DE LIKERT				
	1	2	3	4	5
1. Las recompensas que ofrece la empresa cubre mis intereses personales.			/		
2. Considero que remuneración está por encima de la media en mi entorno social.		/			
3. La empresa me permite alcanzar mi realización personal y/o profesional.			/		
4. He logrado una meta importante en mi vida.		/			
5. Mi puesto de trabajo actual permite que desarrolle mis capacidades.		/			
6. Por lo general me es facil llegar a la cuota de ventas.				/	
7. Me siento recompensado por mi rendimiento en el trabajo.			/		
8. Mi rendimiento mensual se refleja en las comisiones recibidas.				/	
9. La empresa brinda herramientas para mejorar mi rendimiento laboral.				/	
10. La empresa entrega las comisiones de pago puntualmente.				/	
11. Con frecuencia recibo las comisiones que espero.				/	
12. Gozo de reconocimiento al interior de la empresa; por parte de mis superiores y compañeros de trabajo.			/		
13. Actualmente siento que hago uso de mis conocimientos y habilidades en el trabajo que realizo.		/			
14. Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones y/o aportaciones al trabajo que realizo.				/	
15. La empresa valora mis experiencia profesional, trayectoria y habilidades que obtenido a lo largo de mi carrera profesional.				/	

CONSTRUCTORA GALILEA S.A.C.
Juan Carlos Montoya Hoernig
JEFE DE SUCURSAL

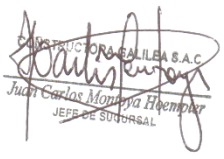
ANEXO N° 6: Listado de personal del área de ventas.



OFICINA SUCURSAL TRUJILLO
PERIODO: 2015
AREA: COMERCIAL
JEFE SUCURSAL: JUAN CARLOS MONTOYA HOEMPLER

Equipo sucursal Trujillo del periodo

- GERARDO GUTIERREZ
- ROSSANA AGUILAR
- JOYCE AGUILAR
- MARTHA BROMLEY
- MISHHELL ALCALDE
- ROMY WATANABE
- HENRRY GARCIA
- MILAGROS GUTIERREZ
- PAULO ESPINOZA
- YUSSARA DIAZ



CONSTRUCTORA GALILEA S.A.C.
Juan Carlos Montoya Hoempler
JEFE DE SUCURSAL

TRUJILLO: Av. Prolongación Cesar Vallejo Mz. E Lt. 07 Urb. San Eloy Teléfono: (044) 285515 Celular: 984122706

www.galilea.com.pe

ANEXO N° 7: Constancia de permiso



Trujillo, 19 de Febrero del 2016

Atención:
Lic. María Eugenia Alfaro Sánchez
Administración de Empresas

Estimada Lic. María Eugenia Alfaro Sánchez,

Hacerle presente que las Srtas. María Rita Flores y Nancy Janet García, realizaron su trabajo de investigación llamado: MODELO DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN CONSTRUCTORA GALILEA SAC, SUCURSAL TRUJILLO 2015, para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas . Vale mencionar que durante el desarrollo de la investigación, se facilitó el acceso a información y a las instalaciones de la oficina sucursal Trujillo para realizar los estudios.



CONSTRUCTORA GALILEA S.A.C.
Juan Carlos Montoya Hoempler
JEFE DE SUCURSAL

JUAN CARLOS MONTOYA HOEMPLER

rolongación Cesar Vallejo Mz. E Lt. 07 Urb. San Eloy Teléfono: (044) 285515 Celular: 984122706

www.galilea.com.pe

ANEXO N° 8: Galería de Fotos





